BESTSELLER
NEW YORK TIMES

Aceasta este acea carte rară care nu doar te informează, ci te și distrează. Nu veți mai privi niciodată la fel aceste patru companii.

JONAH BERGER,
autorul cărților
Contagios și
Influență invizibilă

the four

ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook și Google

SCOTT GALLOWAY

the four

ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook și Google

Traducere din engleză de
Monica Lungu

SCOTT GALLOWAY

Titlul original al acestei cărți este: *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google* de Scott Galloway.

Copyright © 2017, 2018 by Scott Galloway

© Publica, 2018, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GALLOWAY, SCOTT
Cei patru : ADN-ul ascuns al Amazon, Apple, Facebook și Google / Scott Galloway ; trad. din engleză de Monica Lungu. - București : Publica, 2018

ISBN 978-606-722-332-3

I. Lungu, Monica (trad.)

004

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Flori Bălănescu

CORECTORI: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Dragoș Tudor

Cuprins

1. Cei Patru 9
2. Amazon 23
3. Apple 79
4. Facebook 115
5. Google 149
6. Minte-mă 183
7. Limbajul corpului în afaceri 195
8. Algoritmul T 209
9. Cel de-al Cincilea Călăreț? 233
10. Tu și Cei Patru 261
11. După călăreți 299

Mulțumiri 303
Ilustrații 305
Note 311

Lui Nolan și Alec
Privesc în sus, văd stelele și-mi vin întrebări,
Privesc în jos, îmi văd băieții și găsesc răspunsurile.

1 | Cei Patru

ÎN ULTIMII DOUĂZECI DE ANI, patru giganți informatici au inspirat mai multă bucurie, prosperitate, conexiuni și descoperiri decât orice altă entitate din istorie. Apple, Amazon, Facebook și Google au creat pe parcurs sute de mii de locuri de muncă bine plătite. Cei Patru sunt responsabili de o gamă de produse și servicii întrețesute în viețile cotidiene a miliarde de oameni. Ei v-au pus un supercomputer în buzunar, aduc internetul în țările în curs de dezvoltare și cartografiază uscatul și oceanele Pământului. Cei Patru au generat o bogăție nemaiîntâlnită (2,3 mii de miliarde de dolari) care, prin deținerea de acțiuni, a ajutat milioane de familii de pe toată planeta să-și construiască siguranță economică. Cu alte cuvinte, fac lumea un loc mai bun.

Toate cele scrise mai sus sunt adevărate, iar această poveste este relatată, în mod repetat, prin mii de canale media și la întâlniri ale clasei inovatoare (universități, conferințe, audieri ale Congresului, ședințe de consilii). Cu toate acestea, să le privim și din altă perspectivă.

Cei Patru Călăreți

Imaginează-ți un comerciant care refuză să plătească impozit pe vânzări, care își tratează îngrozitor angajații, distrugând sute de mii de locuri de muncă și, cu toate acestea, este lăudat ca un model de perfecțiune al inovației în business.

O companie informatică se ascunde, cu sprijinul fanilor care se raportează la firmă ca la o religie, de investigatorii federali, care dețin informații despre un act de terorism comis pe teritoriul Statelor Unite.

O rețea de socializare care analizează mii de imagini ale copiilor voștri vă activează telefonul ca aparat de ascultare și vinde aceste informații despre voi primelor 500 de companii din topul Fortune.

O platformă de publicitate care deține, pe anumite piețe, 90 de procente din cel mai productiv sector din media, dar care evită orice reglementare anticoncurențială prin întreținerea unor litigii agresive și cultivarea grupurilor de interese.

Și această poveste este cunoscută în toată lumea, dar cu voce mai joasă. Știm că aceste companii nu sunt ființe binevoitoare, dar tot le invităm în cele mai intime zone ale vieții noastre. Le dezvăluim de bunăvoie informații personale, știind că vor fi folosite pentru a genera profit. Presa îi ridică la statutul de eroi pe directorii care conduc aceste companii – genii în care să avem încredere și pe care să le imităm. Guvernele noastre le oferă tratament special în ceea ce privește reglementările antitrust, impozite, chiar și privind legislația muncii. Iar investitorii le cresc valoarea acțiunilor, oferindu-le capital aproape infinit și forța de a-i atrage pe cei mai talentați oameni de pe planetă sau de a-și strivi adversarii.

Așadar, sunt aceste entități Cei Patru Călăreți ai lui Dumnezeu, ai iubirii, sexului și consumului? Ori sunt Cei Patru Călăreți ai apocalipsei? Răspunsul este *da* la ambele întrebări. Îi voi numi în continuare doar Cei Patru Călăreți.

Cum au ajuns aceste companii să acumuleze atâta putere? Cum poate o creație neînsuflețită, o firmă orientată spre profit, să devină atât de puternic imprimată în psihicul nostru, încât

să rescrie regulile despre ce poate sau nu să facă o companie? Ce înseamnă pentru viitorul afacerilor și al economiei globale această dimensiune și influență nemaiîntâlnite? Sunt ele menite, ca mulți alți titani ai afacerilor de dinaintea lor, să fie eclipsate de rivalii mai tineri și mai atrăgători? Sau au prins rădăcini atât de trainice, încât nimeni – individ, firmă, guvern sau orice altceva – nu are nicio șansă în fața lor?

Starea lucrurilor

Iată care este situația Celor Patru în momentul în care scriu aceste lucruri:

Amazon: este distractiv să cumperi un Porsche Panamera Turbo S sau o pereche de pantofi cu toc Louboutin. Cumpărarea unei paste de dinți și a unor scutece ecologice nu mai este. Amazon, magazinul preferat al majorității americanilor și, din ce în ce mai mult, al lumii, ușurează neplăcerea corvezii – cumpărarea lucrurilor necesare pentru supraviețuire[1,2]. Fără prea mult efort: fără vânătoare, puțin de pus în coș, doar faci (un) clic. Formula lor: o investiție fără pereche în infrastructura de



Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/

ultim moment, care a devenit posibilă datorită unui creditor irațional de generos – investitorii în comerțul cu amănuntul care văd povestea cea mai simplă și mai căutată din afaceri: Cel Mai Mare Magazin de pe Pământ. Această poveste este completată de o execuție ce poate rivaliza cu Ziua Z (dacă eliminăm partea despre curajul și sacrificiul pentru salvarea omenirii). Rezultatul este un magazin care valorează mai mult decât Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour și The Gap luate împreună[3].

Acum, când scriu aceste lucruri, Jeff Bezos este al treilea om ca avere din lume. Va fi în curând pe locul întâi. Medaliații cu aur și argint din prezent, Bill Gates și Warren Buffet, au afaceri foarte bune (software și asigurări), dar niciunul nu se află la conducerea unei companii care crește cu 20 de procente în fiecare an, atacând sectoare de mai multe miliarde de dolari ca pe o pradă amețită[4,5].

Apple: logoul Apple, care ornează cele mai râvnite laptop-uri și telefoane, este un însemn al bogăției, al educației și al valorilor occidentale. În esență, Apple îndeplinește două nevoi instinctuale: de a te simți mai aproape de Dumnezeu și de a fi mai atractiv pentru sexul opus. Imită religia, având propriul său sistem de credințe, obiecte ale venerației, mentalitate de sectă și personaj mesianic. Printre enoriași se numără oamenii cei mai importanți din lume: Clasa Inovatoare. Reușind atingerea unui obiectiv paradoxal în afaceri – un produs cu costuri mici care se vinde la preț de lux (premium) –, Apple a devenit cea mai profitabilă companie din istorie[6]. Echivalentul ar fi un producător de automobile cu o marjă de profit ca Ferrari și un volum de producție ca Toyota. În trimestrul al patrulea al anului 2016, Apple a înregistrat de două ori profitul net pe care l-a produs Amazon în toți cei douăzeci și trei de ani de la

înființare[7,8,9]. Rezerva de numerar a Apple este aproape cât PIB-ul Danemarcei[10,11].

Facebook: dacă e să măsurăm după număr de conturi și utilizare, Facebook este cea mai de succes afacere din istoria omenirii. Pe tot globul sunt 7,5 miliarde de oameni și 1,2 miliarde dintre ei au cu Facebook[12,13] o interacțiune zilnică. Facebook (#1), Facebook Messenger (#2) și Instagram (#8) sunt aplicațiile pentru telefonul mobil cele mai populare în Statele Unite ale Americii[14]. Rețeaua socială și alte proprietăți ale sale consumă cincisprezece minute dintr-o zi tipică a unui utilizator[15]. Unul din șase minute petrecute online este pe Facebook și unul din cinci petrecute pe mobil este tot pe Facebook[16].

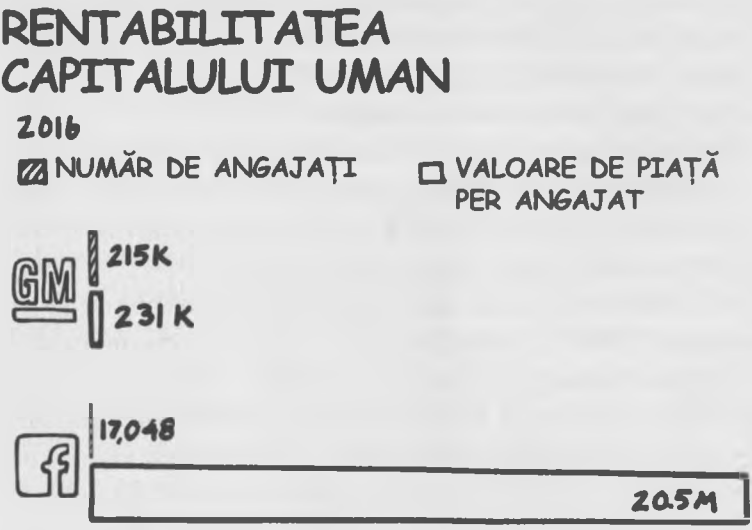
Google: Google este dumnezeul omului modern. Este sursa noastră de cunoaștere – omniprezent, cunoscător al celor mai ascunse secrete, reconfirmându-ne unde suntem și încotro vrem să mergem, răspunzând la întrebări diverse, de la banale până la foarte profunde. Nicio instituție nu are încrederea și credibilitatea Google: aproape una din șase căutări pe acest motor de căutare nu a mai fost întâlnită înainte[17]. Ce rabin, preot, profesor sau antrenor are atâta prestanță încât să i se adreseze atâtea întrebări pe care nu le-a mai primit nimeni până acum? Cine poate inspira atât de multe căutări ale lucrurilor necunoscute din toate colțurile lumii?

Ca filială a Alphabet Inc., Google a avut profituri de 20 de miliarde în 2016, a crescut încasările cu 23 de procente și a scăzut costul pentru publicitate cu 11 procente – o lovitură serioasă pentru concurență. Google, spre deosebire de alte produse, inversează procesul de îmbătrânire, devenind mai valoros pe măsură ce e utilizat[18]. El folosește puterea a două miliarde de oameni, douăzeci și patru de ore pe zi, care sunt conectați de intențiile (ce dorești) și de deciziile lor (ce alegi) și care produc

un întreg infinit mai mare decât suma părților[19]. Cunoașterea comportamentului consumatorilor, pe care Google o obține de la cele 3,5 miliarde de căutări zilnice, face ca acest călăreț să fie călăul brandurilor și al canalelor clasice. Noua ta marcă preferată este cea pe care ți-o oferă Google în 0,000005 secunde.

Arată-mi trilioanele

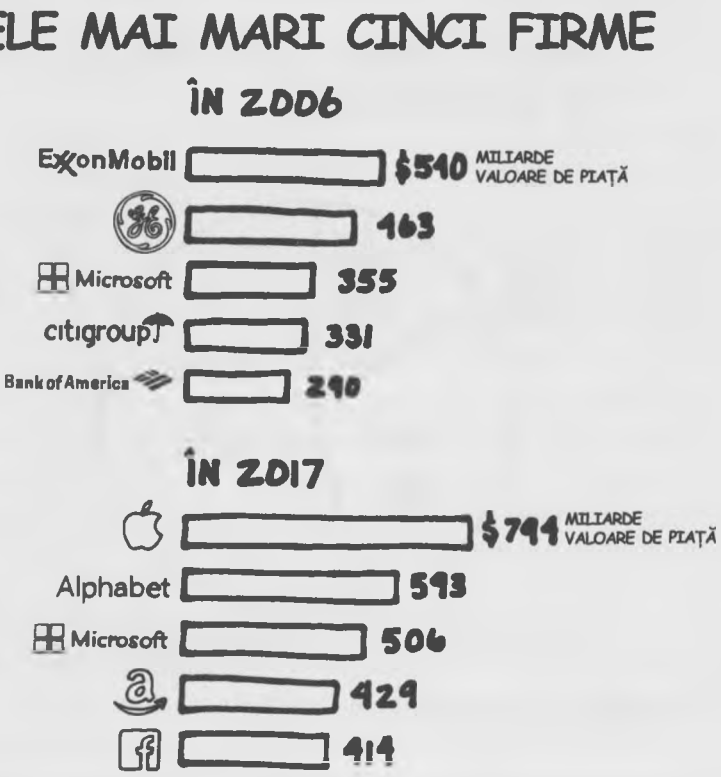
În timp ce miliarde de oameni beneficiază de valoarea semnificativă a acestor firme și a produselor lor, îngrijorător de puțini au parte de beneficiile economice. General Motors a creat o valoare economică de aproximativ 231 000 de dolari/angajat (valoare de piață/forța de muncă)[20]. Acest lucru pare impresionant până când îți dai seama că Facebook a creat o



Forbes, May, 2016. https://www.forbes.com/companies/general-motors/
Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/
Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/

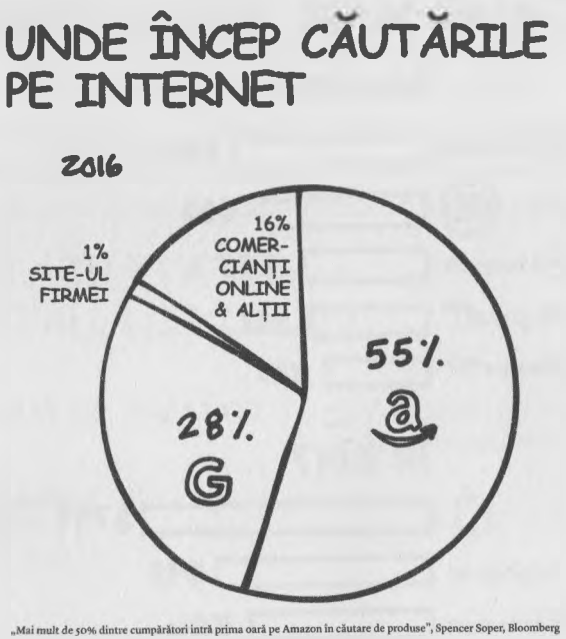
valoare de 20,5 milioane de dolari/angajat... sau aproape de o sută de ori valoarea pe angajat a organizației reprezentative pentru secolul trecut[21,22]. Să ne imaginăm valoarea economică a unei țări din grupul economic G-10, generată de o populație cât a unei părți din partea de est a Manhattanului.

Creșterea valorii economice pare să sfideze legea numerelor mari și este accelerată. În ultimii patru ani, 1 aprilie 2013 – 1 aprilie 2017, Cei Patru au crescut în valoare cu aproximativ 1,3 trilioane de dolari (cât PIB-ul Rusiei)[23,24].



„Is It Time to Break Up Google?", Jonathan Taplin, în *The New York Times*

Alte companii de tehnologie, vechi sau noi, mari sau mai mari, pierd din relevanță. Monștrii care îmbătrânesc, precum HP sau IBM, abia dacă mai atrag atenția Celor Patru. Mii de startup-uri zboară pe lângă ei ca țânțarii pe care nici nu merită să-i lovești. Orice firmă care începe să pară că are potențialul de a-i deranja pe Cei Patru este achiziționată – la prețuri la care companiile mai mici nici nu visează. (Facebook a plătit aproape 20 de *miliarde* de dolari pentru mesageria instant WhatsApp, o firmă cu cinci ani vechime și cincizeci de angajați.) De fapt, singurii concurenți ai Celor Patru sunt... ei înșiși.



„Mai mult de 50% dintre cumpărători intră prima oară pe Amazon în căutare de produse", Spencer Soper, Bloomberg

Ura aduce siguranță

Guvernele, legile și firmele mai mici par neajutorate în oprirea marșului, indiferent de impactul pe care Cei Patru îl au asupra

afacerilor, a societății sau asupra planetei. Și totuși ura ne ține în siguranță. Mai precis, Cei Patru se urăsc unii pe ceilalți. Ei sunt acum în competiție directă, deoarece sectoarele respective încep să nu mai aibă multe prăzi ușoare.

Google a semnalat sfârșitul epocii brandurilor când consumatorii, înarmați cu instrumente de căutare, nu mai au nevoie să își apere marca, ceea ce i-a dăunat lui Apple, care s-a trezit în concurență cu Amazon pentru muzică și filme. Amazon este clientul cel mai important al Google, dar amenință Google în ceea ce privește căutările – 55% dintre cei care caută un produs merg direct pe Amazon (prin comparație cu doar 28% care caută cu motoare cum este Google)[25]. Apple și Amazon intră cu toată viteza unul în altul sub privirile noastre, pe ecranele TV și pe telefoane, pe când Google se luptă cu Apple să fie sistemul de operare al produsului care definește epoca noastră, smartphone-ul.

În acest timp, atât Siri (Apple), cât și Alexa (Amazon) au intrat în arena de luptă, unde intră două voci, dar una singură mai iese. În cazul publicității online, Facebook ia din cota de piață a Google, pe măsură ce face marea mutare de pe calculator pe mobil. Iar tehnologia care va crea cel mai probabil și cea mai mare avere în următoarea decadă, tehnologia cloud – servicii de stocare pe internet ce pot fi accesate în funcție de nevoile utilizatorilor –, ne oferă un meci de talia Muhammad Ali *versus* George Frazier, Amazon și Google înfruntându-se direct cu ofertele lor de stocare pe cloud.

Cei Patru sunt încleștați într-o cursă dramatică pentru a deveni sistemul de operare al vieților noastre. Premiul? O evaluare la mai mult de un trilion de dolari, precum și putere și influență mai mari decât orice altă entitate din istorie.

Și ce dacă?

Înțelegerea alegerilor care au creat grupul Celor Patru ține de înțelegerea afacerilor și crearea de valoare în era digitală. În prima jumătate a acestei cărți îi vom examina pe fiecare dintre călăreți și le vom deconstrui strategiile și lecțiile pe care liderii de afaceri le pot extrage din ele.

În cea de-a doua parte a cărții vom identifica și vom ignora mitologia pe care Cei Patru au lăsat-o să înflorească pe seama originilor avantajului lor competitiv. Apoi vom explora un model nou de înțelegere a modului în care aceste companii au exploatat instinctele noastre primare pentru creșterea și profitabilitatea lor și vom arăta cum Cei Patru își apără piețele cu *șanțuri de apărare analoge*: infrastructuri din lumea reală menite să oprească atacurile venite de la concurenți potențiali.

Care sunt păcatele călăreților? Cum manipulează ei guvernele și concurența pentru a fura proprietatea intelectuală? Acestea se regăsesc în capitolul 8. Ar putea apărea și un al Cincilea Călăreț? În capitolul 9 evaluăm candidații posibili, de la Netflix la comerciantul-gigant al Chinei, Alibaba, care îl depășește pe Amazon în multe privințe. Are vreunul dintre ei calitățile necesare pentru a dezvolta o platformă mai dominantă?

În sfârșit, în capitolul 10 vom analiza atributele profesionale care duc la succes în epoca Celor Patru. Iar în capitolul 11 voi vorbi despre unde ne duc Cei Patru.

Alexa, cine este Scott Galloway?

După Alexa, „Scott Robert Galloway este un jucător profesionist de fotbal australian, care joacă fundaș în echipa Central Coast Mariners din Liga A".

Ce ticăloasă...

Mă rog, deși nu am fost fundaș, am avut un loc în față la Jocurile Foamei de pe vremea noastră. Am crescut într-o familie din clasa de mijloc, educat de un supererou (mamă singură) care lucra ca secretară. După facultate am petrecut doi ani la banca Morgan Stanley, într-o tentativă neinspirată de a avea succes și de a impresiona femeile. Investițiile bancare sunt un domeniu îngrozitor, și punct. În plus, nu am calitățile – maturitate, disciplină, umilință, respectul pentru instituții – necesare pentru a lucra într-o firmă mare (adică a altcuiva), așa că am devenit antreprenor.

După școala de afaceri am fondat Prophet, o firmă de strategie de brand care a ajuns la 400 de angajați, ajutând mărci de consum să imite ce făcea Apple. În 1997 am înființat Red Envelope, o firmă de comerț cu amănuntul pe mai multe canale, care a fost listată la bursă în 2002 și a fost omorâtă încetul cu încetul de Amazon. În 2010 am fondat L2, o firmă de benchmarking, care evaluează performanța socială, de căutare, de interfață pentru mobil și website-ul celor mai mari branduri de bunuri de consum și comerț cu amănuntul. Am folosit datele pentru a ajuta firme precum Nike, Chanel, L'Oréal, P&G și un sfert dintre primele 100 de firme de bunuri de larg consum despre cum să crească performanța privind aceste patru repere. În martie 2017, L2 a fost achiziționată de Gartner (denumire de bursă NYSE: IT).

Pe parcursul acestor ani am fost membru în consiliile de administrație ale mai multor companii de mass-media (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar) – care au fost toate strivite de Google și Facebook. Am făcut parte din consiliul de administrație al Gateway, care vindea anual de trei ori mai multe computere decât Apple, la o marjă de profit de cinci ori mai mică – nu s-a terminat prea bine. În cele din urmă, am făcut parte din consiliile Urban Outfitters și Eddie Bauer,

fiecare încercând să îşi protejeze ograda de marele rechin al comerţului cu amănuntul, Amazon.

Oricum, pe cartea mea de vizită, pe care nu o am, scrie „Profesor de marketing". În 2002 m-am alăturat corpului profesoral de la Stern School of Business, din cadrul NYU (New York University), unde predau strategie de brand şi marketing digital şi unde am avut mai mult de şase mii de studenţi. Pentru mine este un rol privilegiat, deoarece sunt singura persoană, din ambele ramuri ale familiei mele, care a absolvit liceul. Eu sunt produsul unui program guvernamental, mai precis al Universităţii din California, care a decis, deşi eram un copil remarcabil de neremarcabil, să îmi ofere ceva remarcabil: posibilitatea de a accesa o educaţie de cel mai înalt nivel.

Stâlpii educaţiei într-o şcoală de afaceri – care (în mod remarcabil) produce creşterea salariilor medii anuale ale studenţilor săi de la 70 000 de dolari (candidaţii) la mai mult de 110 000 de dolari (absolvenţii) în doar douăzeci şi patru de luni – sunt Finanţele, Marketingul, Operaţiunile şi Managementul. Această programă ocupă întregul prim an al studenţilor, iar cele învăţate le vor fi de folos tot restul vieţii lor profesionale. Cel de-al doilea an al studiilor este în mare parte o risipă: cursuri la alegere (adică irelevante), răspunzând nevoilor de predare ale unui corp profesoral titularizat şi le permit studenţilor să bea bere şi să obţină cunoştinţe fascinante (irelevante) despre „Cum să faci afaceri în Chile", titlul unui curs de la Stern, care oferă studenţilor credite necesare pentru absolvire.

Avem nevoie de al doilea an ca să încasăm o taxă de şcolarizare de 110 000 de dolari (în loc de 50 000 de dolari), în sprijinul unui program de asistenţă socială pentru cei supraeducaţi: catedra. Dacă noi (universităţile) vom continua să creştem taxa mai repede decât inflaţia, şi o vom face, va trebui

să construim o fundație mai bună pentru cel de-al doilea an. Cred că fundamentele afacerilor din primul an trebuie suplimentate cu idei fundamentate despre modul în care aceste abilități pot fi folosite în economia modernă. Pilonii celui de-al doilea an ar trebui să fie studiul Celor Patru și al sectoarelor în care operează: căutare, socializare, brand (marcă) și retail (amănunt). Înțelegerea mai bună a acestor firme, a instinctelor la care fac apel și a intersecției dintre tehnologie și valoare se face printr-o mai bună înțelegere a afacerilor moderne, a lumii și a noastră.

La începutul și la sfârșitul fiecărui curs de la NYU Stern le spun studenților mei că scopul cursului este să le ofere un avantaj pentru a putea construi o siguranță economică pentru ei și familiile lor. Am scris această carte din același motiv. Sper că cititorul poate primi idei și un avantaj competitiv într-o economie în care nu a fost niciodată mai simplu să fii miliardar, dar nu a fost niciodată mai greu să ajungi milionar.

2 | Amazon

PATRUZECI ŞI PATRU LA SUTĂ DINTRE GOSPODĂRIILE AMERICANE deţin o armă de foc şi cincizeci şi cinci la sută au Amazon Prime[1]. Gospodăriile înstărite mai degrabă au Amazon Prime decât o linie de telefonie fixă[2]. În 2016, jumătate din creşterea mediului online şi 21% din creşterea comerţului cu amănuntul în Statele Unite i se poate atribui lui Amazon[3,4,5]. Când se află într-un magazin real, din cărămizi şi ciment, unul din patru consumatori verifică părerile de pe Amazon înainte să cumpere[6].

Există câteva cărţi bune, inclusiv impresionanta lucrare a lui Brad Stone, *The Everything Store*, care povestesc cum un analist de fonduri de investiţii, Jeff Bezos, a formulat împreună cu soţia sa planul de afaceri pentru Amazon, în timp ce călătoreau cu maşina traversând continentul de la New York la Seattle. Mulţi dintre cei care scriu despre Amazon afirmă că principalele puncte forte ale companiei sunt capacităţile operaţionale, programatorii sau brandul. Eu, pe de altă parte, susţin că adevăratele motive pentru care Amazon bate concurenţa cu atâta alonjă – şi se îndreaptă cel mai probabil spre o valoare de un trilion de dolari – sunt altele[7]. La fel ca în cazul celorlalţi Patru, creşterea Amazon se bazează pe apelul la instinctele noastre. Celălalt vânt din pupa este o poveste simplă şi limpede care i-a permis să obţină şi să cheltuiască sume uluitoare de capital.



„*Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clip.*" Pew Research Center.

ACTA, „The Vote Is In—78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association" ACTA.

„2016 November General Election Turnout Rates", United States Elections Project.

„The Average American Household's Income: Where Do You Stand?", Brian Stoffel, *The Motley Fool*.

„It's Hard to Go to Church" Emma Green, *The Atlantic*.

„Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice" The Rand Corporation.

„Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger" Brad Tuttle, *Time*.

Vânători și culegători

Vânătoarea și culesul, prima și cea mai de succes adaptare a rasei umane, au cuprins mai mult de 90% din istoria umanității[8]. Prin comparație, civilizația este abia o sclipire recentă. Este mai puțin groaznic decât sună: oamenii din Paleolitic și din Neolitic petreceau doar 10-12 ore pe săptămână vânând sau culegând hrana de care aveau nevoie pentru a supraviețui. Culegătorii, în majoritate femei, erau responsabili de 80-90% din efort și din rezultate[9]. Vânătorii aduceau mai ales proteine suplimentare.

Acest lucru nu ar trebui să ne mire. Bărbații sunt mai buni în evaluarea la distanță – unde este reperată prima dată prada.

Prin comparație, femeile sunt mai bune în observarea lucrurilor din imediata apropiere. Culegătorii trebuiau, de asemenea, să fie mai atenți la ce adună. Deși o roșie nu putea fugi de ea, femeia-culegător trebuia să dezvolte abilitățile necesare de a evalua nuanțe mai fine, cum ar fi cât de coaptă este, culoarea și forma, pentru a desluși semne despre cât este de comestibilă sau eventual periculoasă. Vânătorul, prin comparație, trebuia să acționeze repede când apărea oportunitatea unei prăzi. Nu exista timp pentru detalii, doar viteză și violență. Odată ce prada a fost ucisă, vânătorii trebuiau să adune marfa și să meargă acasă, imediat, altfel vânatul proaspăt și chiar ei înșiși deveneau ținte foarte atrăgătoare[10].

Observați cum fac cumpărături bărbații și femeile și veți vedea că nu s-au schimbat prea multe. Femeile ating materialul, probează pantofii cu o rochie și cer să vadă pe culori diferite. Bărbații văd ceva ce le poate satisface apetitul, ucid (cumpără) și se întorc cât de repede pot înapoi în peșteră[11]. Pentru strămoșii noștri îndepărtați, odată ce prada era adusă în siguranță în peșteră, grămada nu părea niciodată suficient de mare. Cu fiecare secetă, furtună de zăpadă sau molimă, foametea devenea o amenințare. Astfel, supracolectarea era o strategie inteligentă: dezavantajul a prea multe lucruri era doar efortul irosit. Dezavantajul subcolectării era moartea prin înfometare.

Oamenii nu sunt singurii care au impulsul de a colecta. Pentru masculii din numeroase specii animale, colectarea se traduce prin sex. Să ne gândim la pietrarul negru, o pasăre care trăiește în regiunile pietroase și uscate din Eurasia și Africa. Masculul speciei adună pietre. Cu cât este mai mare grămada (cu cât e mai mare prețul apartamentului din Tribeca), cu atât mai multe femele sunt interesate de împerechere[12]. După cum se întâmplă și în cazul celor mai multe nevroze, începe cu o

intenție bună și apoi deraiază complet. În fiecare an apar zeci de noi povești ale unor oameni scoși cu greu de sub grămezile de lucruri care au căzut peste ei în (dis)confortul propriei lor case. Bărbatul care a fost scos de pompieri de sub teancurile de ziare vechi adunate de-a lungul a patruzeci și cinci de ani nu este nebun – doar își demonstra capacitatea darwiniană de adaptare oricui era dispus să-l asculte.

Eul nostru de consum capitalist

Instinctul este un însoțitor de nădejde, mereu de veghe, șoptindu-ți în ureche, spunându-ți ce *trebuie* să faci pentru a supraviețui.

Instinctul are o cameră foto, dar de slabă rezoluție. Are nevoie de sute, chiar de mii de ani să se adapteze. Să ne gândim la afinitatea noastră pentru alimentele sărate, dulci sau grase. În primele zile ale umanității a fost o strategie rațională, pentru că aceste ingrediente nu se găseau ușor. Acum nu mai este cazul. Am instituționalizat producția acestor grupe de alimente, cum ar fi un Burger King Whopper sau o Wendy's Frosty*, pentru că ne satisfac nevoile cu un cost minim. Numai că instinctele noastre nu au ținut pasul cu vremurile. Până în 2050, unul din trei americani va suferi de diabet[13].

Foamea noastră pentru cât mai multe lucruri nu s-a adaptat nici dulapurilor sau portofelelor limitate. Mulți oameni întâmpină greutăți în a pune pe masă mâncare și a asigura lucrurile de bază. Cu toate acestea, milioane de oameni ajung pe medicamente anticolesterol, cum este Lipitor, și cu un interes crescut pentru carduri de credit, deoarece nu își pot stăpâni instinctul puternic de a aduna.

---

* Mărci foarte populare de hamburger și înghețată (n.r.).

Instinctul, cuplat cu motivația de profit, duce la exces. Iar sistemul economic cel mai prost, cu excepția tuturor celorlalte – capitalismul –, este construit anume pentru a maximiza ecuația. Economia și prosperitatea noastră sunt generate în mare parte de consumul celorlalți.

Fundamentală pentru afaceri este noțiunea potrivit căreia, într-o societate capitalistă, consumatorul este stăpânul suprem, iar consumul este cea mai nobilă dintre activități. Astfel, locul unei țări în lume este corelat cu nivelul de cerere și producție de bunuri de consum. După 11 septembrie, sfatul președintelui George W. Bush către o națiune îndoliată a fost „mergeți în Florida la Disney World, luați-vă familiile și bucurați-vă de viață așa cum ne dorim să ne bucurăm de ea"[14]. Consumul a luat locul sacrificiului comun din timpul războiului sau dificultăților economice. Națiunea vrea să cumpărați tot mai multe lucruri.

Puține domenii au generat mai multă bogăție prin apelul la instinctul de consum decât comerțul. Dintre cei mai bogați patru sute de oameni din lume (exceptându-i pe moștenitori sau pe cei din domeniul financiar), sunt mai multe nume din comerț decât chiar din tehnologie. Armancio Ortega, vlăstarul Zara, este cel mai bogat om din Europa[15]. Numărul trei, Bernard Arnault de la LMVH*, care poate fi considerat părintele luxului modern, deține și administrează mai mult de 3 300 de magazine – mai multe decât Home Depot[16,17]. Totuși succesele mediatizate din domeniul vânzării cu amănuntul, cuplate cu barierele mici la intrare și visul de deschidere a unui „magazin șic", au creat o industrie supraaglomerată și, precum în cele mai multe domenii, sunt într-o stare continuă de fluctuație. Iată cât este de „dinamic" mediul de vânzări cu amănuntul în SUA:

---

* Compania Louis Vuitton Moët Hennessy, cu sediul la Paris (n.r.).

- Top zece cele mai de succes acțiuni la firme din 1982 erau Chrysler, Fay's Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI și Digital Switch[18]. Câte dintre ele mai există azi?
- Cele mai de succes acțiuni din anii 1980? Circuit City (creștere de 8 250%)[19]. Dacă nu vă mai aduceți aminte, Circuit City era un magazin, acum falimentar, care vindea televizoare și alte aparate electronice, unde „Serviciile sunt la nivel de artă". Fie-i țărâna ușoară!
- Dintre cei mai mari zece comercianți din 1990, doar *doi* se mai regăsesc pe listă în 2016[20,21]. Amazon, care a luat ființă în 1994, a înregistrat mai multe venituri după douăzeci și doi de ani, în 2016 (120 de miliarde de dolari), decât a înregistrat Walmart, fondat în 1962, după treizeci și cinci de ani (112 miliarde de dolari)[22,23].

În 2016, vânzările cu amănuntul pot fi descrise ca succesul nebun al Amazon și dezastrul restului domeniului, cu câteva excepții, cum ar fi Sephora, moda rapidă și Warby Parker. Firmele de comerț online mor cu un scâncet, nu cu o explozie, deoarece, spre deosebire de magazinele reale, fizice, moartea unui magazin online este anonimă și nu la fel de impresionantă. Într-o bună zi, website-ul pe care îl vizitai de obicei nu mai este acolo – așa că găsești altul și nu te mai uiți în urmă.

Strigoiul comerțului începe cu erodarea marjei de profit – colesterolul vânzării cu amănuntul – și se sfârșește cu nesfârșite promoții și reduceri. Poți câștiga ceva timp cu campaniile de reduceri, dar povestea se sfârșește întotdeauna prost: deținând un stoc cu 12% mai mare în sezonul de sărbători din decembrie 2016, magazinele au crescut promoțiile de reduceri de la 34% la 52%[24].

Cum am ajuns aici? Să facem o scurtă plimbare prin istoria comerțului cu amănuntul. În Statele Unite și Europa, au existat șase etape majore ale evoluției comerțului cu amănuntul[25].

Magazinul de la colț

Comerțul din prima jumătate a secolului XX a fost definit de magazinul de la colț. Proximitatea era de bază. Mergeai la magazin și duceai acasă cât puteai, uneori în fiecare zi. Magazinele erau de obicei conduse de o familie și jucau un rol social cheie în comunitate, răspândind știrile locale înainte ca radioul și televiziunea să devină dominante. Competența lor era *Managementul Relațiilor cu Clienții* (*Customer Relationship Management* - CRM) încă dinainte de inventarea acestei sintagme. Patronii magazinelor își cunoșteau clientela și dădeau pe datorie în funcție de reputație. Idila noastră cu comerțul și nostalgia pe care o resimțim când un comerciant cu renume dă faliment (observați că în știri nu apare vestea că o firmă de tradiție de leasing de echipament pentru petrol închide porțile) este o funcție a afecțiunii noastre istorice pentru negustori, afecțiune care a fost integrată în cultura noastră.

Magazinele universale

Magazinele Harrods din Londra sau Bainbridge din Newcastle s-au adresat unui nou segment de piață: femeile emancipate și cu situație financiară bună, care nu mai aveau nevoie de însoțirea sau aprobarea cuiva. În Londra, magazinul emblematic Selfridges oferea o sută de departamente, restaurante, o

grădină pe acoperiș, încăperi pentru scris și lectură, zone de recepție pentru vizitatorii străini, o încăpere pentru primul ajutor și personal pregătit. Angajații erau instruiți și plătiți după un concept nou: comisionul din vânzări. Noțiunea de diferențiere prin calitatea serviciilor și crearea de relații de prietenie de moment cu clientul, pentru care angajatul devenea un ghid pentru cumpărături, a fost revoluționară. A umanizat comerțul pe scară largă și a redirecționat investițiile în capitalul uman la nivelul magazinului. După Selfridges, aceste manifestări festive ale arhitecturii, iluminării, modei, consumerismului și comunității s-au răspândit în toată Europa și în Statele Unite.

Magazinele universale au remodelat relația dintre afacere și consumatori. În mod tradițional, comerțul cu bunuri de larg consum prelua un rol patern, spunându-ți ce era mai bine. Biserica/banca/magazinul deținea controlul. Se presupune că trebuia să te simți norocos că primești produsul înțelepciunii lor colective. Harry Selfridge a consacrat fraze precum „Clientul are întotdeauna dreptate" – care pe atunci putea părea slăbiciune și servilism. De fapt, era profundă și cu multe implicații: patru dintre cele mai vechi cinci magazine sunt magazinele universale: Bloomingdales's, Macy's, Lord & Taylor și Brooks Brothers[26].

Chemarea mallului

Pe măsură ce America se apropia de jumătatea secolului, mașina și frigiderul au oferit posibilitatea de a merge mai departe pentru a cumpăra mai multe lucruri, care puteau fi păstrate în siguranță mai multă vreme. Evoluția distribuției a dus la mai puține vizite, magazine mai mari, o selecție mai mare și prețuri mai mici. Magazinele universale s-au transformat în

malluri. Tot datorită automobilelor au înflorit și suburbiile. Dezvoltatorii au răspuns prin oferirea unei destinații la îndemână ce cuprindea într-o singură destinație mai multe magazine diferite, legate prin zone de restaurante și cinematografe. Mallurile au devenit Strada Principală pentru suburbiile care nu aveau un centru evident. (Mereu m-a nedumerit mândria pe care o au oamenii din Short Hills, New Jersey, cu privire la mallul local. E ca deținerea unei francize Quiznos: eu zic să păstrezi informația doar pentru tine.) În anul 1987, jumătate din vânzările cu amănuntul din SUA se petreceau în malluri[27].

Dar prin 2016, presa de afaceri deplângea sfârșitul unei instituții americane. Patruzeci și patru la sută din valoarea mallurilor din SUA e dată de doar o sută de asemenea firme, iar vânzările pe metru pătrat au scăzut cu 24% în ultimii zece ani[28]. Prosperitatea unui mall este mai degrabă o reflecție a economiei locale decât a formatului în sine. Decăderea suburbiilor a desființat multe dintre ele. Cu toate acestea, multe încă prosperă – mai ales cele care au o ofertă puternică –, o combinație bună de magazine, locuri de parcare și proximitate pentru acele gospodăriile bine situate care realizează venituri.

Angro

Anul 1962 a trimis primul american pe orbita Pământului, a dat Criza rachetelor din Cuba, *The Beverly Hillbillies** – și Walmart, Target și Kmart.

Comerțul cu amănuntul a generat o schimbare majoră în normele sociale și a transformat formatul de retail (de vânzare cu amănuntul). Ideea de a cumpăra lucruri la cutie și de a face

* O comedie de televiziune, care a debutat pe 26 septembrie 1962 (n.r.).

economii pentru consumator nu este, de felul ei, revoluționară. Mai semnificativ este faptul că noi, ca națiune, am decis să mutăm consumatorul în prima linie, în toate privințele. La Home Depot îți poți alege cheresteaua. La Best Buy îți puteai lua orice televizor voiai și îți duceai alegerea acasă cu mașina.

Cumpărarea la cel mai mic preț posibil a devenit astfel mai importantă decât specificul unei companii, oricărui sector sau chiar și decât sănătatea comunității în general. Mâna invizibilă a început să dea palme magazinelor mici sau ineficiente din toată America sau Europa. Micile băcănii de cartier, înainte o parte importantă a vieții comunității, au fost puse în fața unei concurențe insurmontabile. În aceeași epocă a apărut și o nouă infrastructură tehnologică a comerțului, inclusiv primul cititor de cod de bare, instalat într-un magazin Kroger în 1967[29].

Până în anii 1960 existau legi care nu le permiteau comercianților să ofere reduceri pentru achizițiile în cantități mari. Legislatorii s-au temut, pe bună dreptate, că acest lucru ar falimenta multe magazine locale. În plus, producătorii stabileau de obicei prețul pe care magazinele puteau să îl afișeze pentru produsele lor. Ca rezultat, reducerile erau o armă limitată și neascuțită.

Din mai multe motive, inclusiv scăderea marjelor de profit și creșterea concurenței, aceste mănuși au fost scoase în anii 1960 și a început marea „Cursă către zero". Astăzi, pe pagina de internet a hm.com putem găsi o rochie cu mâneci lungi și guler fals la doar 9,99 dolari. De același preț poți cumpăra un pulover bărbătesc tricotat. Este ieftin, nu doar la valoarea dolarilor din ziua de azi, dar chiar și socotind în dolarii din 1962 – o realizare uluitoare și o dovadă a cursei pe viață și pe moarte spre a trage prețurile cât mai jos.

Pe măsură ce lanțurile au dispărut, magazinele-monștri de vânzare la cutie, mai-mult-pentru-mai-puțin, au creat averi de

sute de miliarde de dolari. În următorii treizeci de ani s-a văzut cum, din acest format, a apărut cea mai valoroasă companie și cel mai bogat om din lume, Sam Walton, nemaivorbind de punctul de vedere colectiv că de acum înainte consumatorul era lider nedisputat. Oamenii se plâng de mașina de distrus locuri de muncă numită Amazon. Dar Walmart a fost gangsterul original. Propunerea de valoare era clară și motivantă: când faci cumpărături la Walmart, e ca și cum ai primi o promovare – primești o viață mai bună, cu bere Heineken în loc de Budweiser și detergent Tide în loc de Sun.

Magazine de specialitate

Walmart a fost marele nivelator. Dar cea mai mare parte a consumatorilor nu vor să fie egali, ei vor să se simtă *speciali*. Iar o proporție considerabilă din populația consumatoare va plăti mai mult pentru acest tip de atenție. Un atare grup tinde să fie alcătuit din consumatorii cu venitul cel mai mare alocat pentru cheltuieli.

Marșul către „mai mult pentru mai puțin" a creat un gol pentru consumatorii care caută competență și o semnalare socială a faptului că vor mai mult de la viața lor. Astfel au început să apară magazinele specializate, permițând consumatorilor cu putere financiară mai mare să se concentreze pe un brand sau un produs exclusiv, indiferent de prețul său. Prin urmare, au apărut Pottery Barn, Whole Foods și Restauration Hardware.

Economia solidă a fost de mare ajutor. Aceștia erau prosperii ani 1980, iar profesioniștii tineri din orașe și-au găsit în astfel de magazine de specialitate o altă acasă – palate ale plăcerii unde își puteau cumpăra lucruri pentru casele și dulapurile lor,

care puteau transmite mai bine cât de mișto și de cultivați sunt. Puteai găsi carnea de porc potrivită la un magazin care nu a vândut nimic, dar avea jambon copt în crustă de miere, sau lumânarea perfectă într-un magazin care vindea doar lumânări (Illuminations) sau puteai căuta lenjerie la Linens ori lucruri la Things. Mulți dintre acești comercianți de specialitate au trecut aproape fără sincope în epoca comerțului electronic, deoarece mulți dintre ei se antrenaseră cu cataloagele prin poștă și erau obișnuiți cu datele electronice.

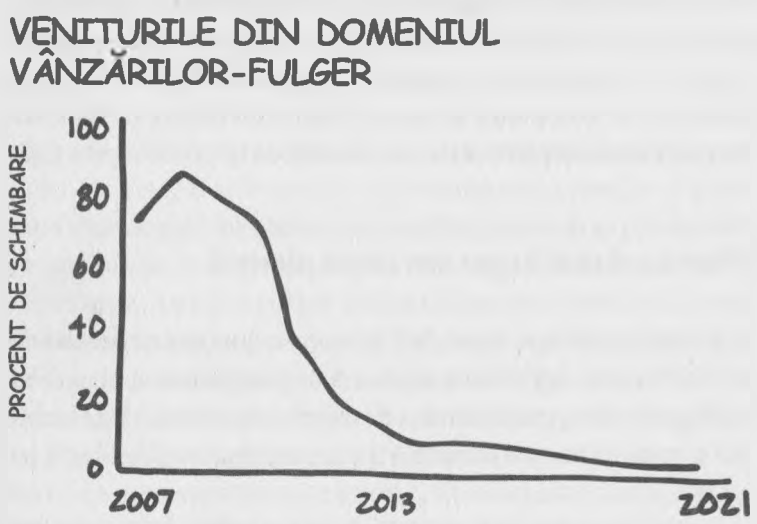
Retailerul care a definit epoca magazinelor de specialitate a fost The Gap. În loc să cheltuiască bani pe publicitate, The Gap a investit în experiența din magazin, devenind primul brand de stil de viață. Te simțeai bine făcând cumpărături la The Gap, iar cumpărarea unei canapele de la Pottery Barn îi dădea unei generații de americani sentimentul că „s-au ajuns". Magazinele de specialitate au recunoscut că și pungile de cumpărături ofereau posibilitatea de exprimare a propriei persoane – dacă aveai una de la Williams-Sonoma erai mișto, îți plăceau lucrurile bune în viață și aveai o pasiune pentru gătit.

Oportunitatea comerțului electronic

Jeff Bezos a influențat mai mult piața de retail decât viceversa. În toate epocile anterioare ale comerțului cu amănuntul au existat oameni sclipitori care au folosit oportunitatea unei schimbări demografice sau de gusturi și au creat valoare de miliarde de dolari. Dar Bezos a sesizat o schimbare în tehnologie și a folosit-o pentru a reconstrui de la zero întreaga lume a vânzărilor. Comerțul electronic ar fi o umbră a ceea ce este azi dacă Bezos nu și-ar fi adus viziunea și claritatea în acest domeniu.

În anii 1990, comerțul electronic era o afacere prăpădită și neprofitabilă pentru aproape orice firmă pur-sânge (și încă este). Cheia succesului în comerțul electronic nu era execuția, ci crearea unei vâlve în jurul potențialului companiei și apoi vânzarea ei către un fraier bogat înainte de prăbușirea castelului din cărți de joc. Exemplul cel mai des întâlnit este dat de site-urile cu vânzări-fulger la prețuri mici – website-uri ce promiteau oferte uimitoare, dar doar la anumite momente neprecizate. Presa a înnebunit. Vedeți tiparul? Promoția nu e totuna cu vânzările.

Domeniul retail ar fi putut să nu ajungă niciodată, din punctul de vedere al riscului, o afacere bună. Dar era cu siguranță mult mai puțin groaznică înainte ca marele rechin alb de la Seattle să apară și să înceapă să înghită tot. În ultima decadă, capitalul pe piață al firmelor de retail emblematice pentru secolul XX – de la Macy's la JCPenney's – a variat între foarte rău și dezastruos. În fiecare sector există o cantitate fini-



Lindsey, Kelsey. „Why the Flash Sale Boom May Be Over – And What's Next." RetailDIVE.

tă de capital investit, iar viziunea și execuția Amazon au atras ca un burete marea parte a acestor investiții. Rezultatul este că un sector, până nu demult înfloritor, este răvășit și depopulat de un singur jucător.

Deoarece trăim într-o cultură a consumului, traiectoria naturală a comerțului este ascendentă. Așa că, atunci când planetele se aliniază și un nou concept dă rezultate, acesta se poate extinde rapid, creând valoare deosebită pentru acționari și consumatori. Walmart a oferit oamenilor acces la o viață mai bună sau măcar cu mai multe bunuri. Și chiar te poți simți mai bine cu tine însuți purtând o pereche de pantofi de ocazie de lac argintiu de la Zara și făcându-ți suc în Breville Juice Fountain de la Williams-Sonoma.

De data aceasta valoarea a fost creată cu o viteză nemaiîntâlnită de o *singură* companie, deoarece, fiind virtuală, Amazon se poate extinde la sute de milioane de clienți și în toate domeniile de comerț cu amănuntul, fără dificultățile clasice presupuse de construirea de magazine reale din cărămizi și mortar sau de angajarea a mii de oameni. Bezos și-a dat seama că, pe Amazon, fiecare pagină poate fi un magazin și fiecare client, un vânzător, iar compania ar putea crește atât de rapid, încât nu vor mai exista colțuri în care concurența să își poată săpa o nișă.

Viitorul cel mai bogat om de pe planetă

În primul val de dot-com*, Jeff Bezos era doar un alt evadat de pe Wall Street, deținând o diplomă de programator, și care se îndrăgostise de promisiunea comerțului electronic. Dar viziunea și concentrarea maniacală îl vor propulsa mai sus decât pe

* „com" este prescurtarea de la „commercial", iar „dot-com company" face referire la o firmă comercială a cărei activitate se desfășoară cvasivirtual, pe internet (n.r.).

toți ceilalți. Pentru firma magazinului său online, lansat în Seattle în 1994, Bezos a ales numele de „Amazon", ca indicator al volumului de marfă pe care și-l imagina. Însă un alt nume pe care îl avusese în vedere (și încă deține domeniul) era mai potrivit: *relentless.com*[30].

Când Bezos a pornit Amazon, cumpărăturile online nu puteau fi de folos adevăraților culegători din cauză că limitarea tehnologică (o experiență jalnică) avea nuanțele și detaliile unei Lada, brandul rusesc de mașină – urâtă și fără putere. Un brand constă în două lucruri: promisiune și performanță. Brandul „internetului" în anii 1990 și după aceea îndeplinea doar jumătate.

Comerțul electronic în 1995 trebuia să fie prada pe care să o recunoști cu ușurință și pe care să o poți vâna și aduce înapoi în peșteră cu pierderi minime de valoare și cu riscul minim al aducerii unei plante care ar otrăvi clanul. Bezos a decis că acest animal ar fi... cărțile.

Ușor de recunoscut, de ucis și de digerat. Cărți stocate într-un depozit, cu opțiunea unei previzualizări „aruncă o privire în interior". Prada a fost deja vânată și depozitată pentru tine. O industrie – recenzia de cărți – a apărut pentru a identifica ce cărți merită mâncate/citite, sărind peste efortul de prezentare dintr-un magazin. Bezos și-a dat seama că recenziile ar putea face munca grea de vânzare în locul lui. Amazon ar putea apela la atributele mai puțin jalnice ale internetului: selecția și distribuția. Așa că a scăpat de detalii precum firma luminoasă frumoasă la intrare, clopoțelul de la ușă și personalul prietenos. În schimb, a închiriat un depozit lângă aeroportul din Seattle și l-a mobilat astfel încât roboții să se poată mișca liber.

În primele zile, Amazon s-a concentrat pe cărți și pe vânători – oameni care știau ce doresc, căutând un produs anume. Pe măsură ce anii au trecut, internetul prin cablu a început să

ofere posibilitatea analizei de detaliu și au apărut culegătorii, dorind să răsfoiască, să își cântărească opțiunile și să petreacă timp studiind. Bezos a știut că poate migra spre lucruri pe care oamenii nu erau obișnuiți să le cumpere online, cum ar fi CD-uri și DVD-uri. Anticipând parcă amenințarea Amazon la adresa tuturor lucrurilor bune din societatea noastră, CD-ul lui Susan Boyle – *I Dreamed a Dream* – a făcut vânzări-record pe platformă.

Pentru a depăși concurența și a întări valoarea de bază a ofertei, Amazon a introdus Marketplace, lăsând terții să construiască trena. Vânzătorii au avut acces la cea mai mare platformă de comerț electronic și la cea mai mare bază de clienți, iar Amazon a putut să-și umfle oferta fără costul unui stoc suplimentar.

Amazon Marketplace realizează acum vânzări de 40 de miliarde de dolari, sau 40% din vânzările Amazon[31]. Vânzătorii, mulțumiți cu fluxul masiv de clienți, nu mai simt nevoia să investească în canalele lor de retail. În acest timp, Amazon colectează informațiile și poate intra în orice afacere (adică să vândă el acel produs) când o categorie de produse devine atractivă. Așa că Amazon poate, dacă vrea, să înceapă să ofere direct *„Autocolant de perete bătrânul chinez"*, *„Fețe de pernă cu Nicolas Cage"* și *„Butoaie de 200 l cu lubrifiant"*.

Amazon face apel la instinctul nostru de vânători-culegători pentru a aduna mai multe lucruri cu efort minim. Trăim o bucurie deosebită de a avea lucruri, pentru că supraviețuirea era a omului cavernelor, care avea cele mai multe crengi, avea pietrele potrivite pentru a despica și avea cel mai colorat noroi pentru a desena imagini pe pereți, ca urmașii săi să știe când să planteze recoltele sau ce animale periculoase să evite.

Nevoia de lucruri este reală: ne țin la căldură și în siguranță. Ne permit să stocăm și să preparăm mâncarea. Ne ajută să

atragem parteneri și să avem grijă de odrasle. Iar lucrurile care se găsesc ușor sunt cele mai bune, pentru că ne consumă mai puțină energie și ne oferă timp pentru a face alte lucruri importante.

Fără magazine consumatoare de capital, Bezos a putut investi în depozite automate. Mărimea este putere, iar Amazon și-a permis prețuri pe care niciun magazin fizic nu și le putea permite. El a oferit reduceri – clienților fideli, autorilor, firmelor de curierat și revânzătorilor care au fost de acord să difuzeze reclame pe propriile lor website-uri. A atras tot mai mulți parteneri către Amazon. Bezos a ieșit din lumea îngustă a cărților și DVD-urilor către... orice. Acest gen de experimentare și de agresivitate este ceea ce în armată se numește bucla OODA: observare, orientare, decizie și acțiune. Acționând rapid și decisiv, îți forțezi dușmanul – în cazul nostru, ceilalți comercianți – să reacționeze la ultima ta manevră, pe când tu deja o faci pe următoarea. În cazul Amazon, acest lucru a fost făcut cu o concentrare neclintită asupra consumatorului.

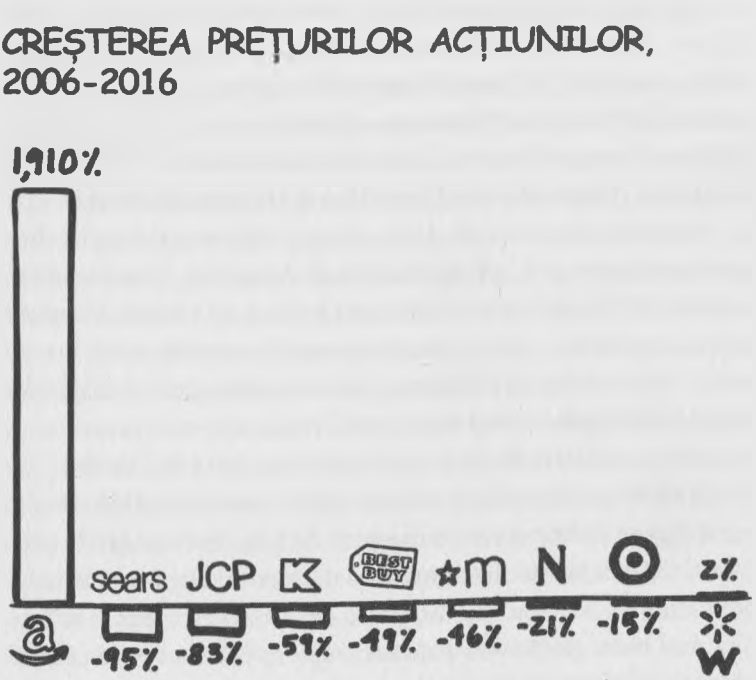
A contribuit și faptul că, în cea mai mare parte a primilor cincisprezece ani de existență a Amazon, comercianții tradiționali țineau să reamintească tuturor că vânzările online produceau doar 1, 2, 3, 4, 5, 6... procente din totalul vânzărilor de retail. Nu a existat niciodată un efort orientat pentru a răspunde amenințării, până când companiei Amazon i-au crescut colți enormi și capital nelimitat – iar atunci era deja prea târziu.

Să revenim în 2016 – sectorul retail a crescut în SUA cu 4%, iar Amazon Prime a avut o creștere de mai mult de 40 de procente[32,33]. Internetul este canalul cu creșterea cea mai mare a celei mai mari economii din lume, iar Amazon a pus mâna pe cea mai mare parte din această creștere[34]. În sezonul crucial al sărbătorilor de iarnă (noiembrie și decembrie 2016), Amazon a deținut 38% din vânzările online. Ceilalți nouă mari

jucători au reprezentat 20% luați împreună.[35] În 2016, Amazon a fost considerată cea mai reputată companie din America[36].

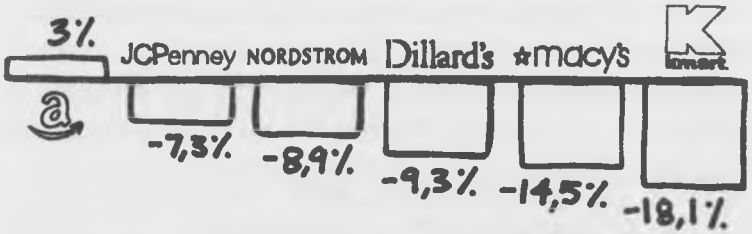
Suma zero

În timp ce creșterea sectorului de retail din toată economia americană stagnează, creșterea Amazon trebuie să vină de undeva. Cine pierde? Toată lumea. Graficul de mai jos, care descrie creșterea prețului acțiunilor celor mai mari comercianți din America din ultimii zece ani (2006-2016), este grăitor:



„Valoarea de piață a comercianților cu amănuntul în magazine – 2006 vs. momentul prezent", Mawdud Chodhury, ExecTech.

MODIFICĂRILE PREȚURILOR LA ACȚIUNI LA 05.01.2017



Yahoo finance, https://finance.yahoo.com/

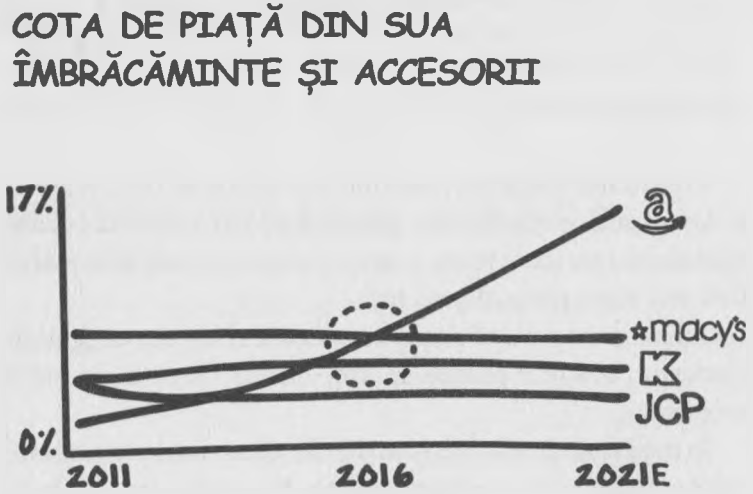
Prea multe magazine, salariile fixe, gusturile schimbătoare și Amazon au creat furtuna perfectă pentru domeniul retail. Astăzi, cea mai mare parte a comercianților rămân descoperiți. Cea mai mare parte, dar nu toți.

Amazon a devenit Prințul Întunericului în ceea ce privește comerțul, având o poziție aparte – invers corelată cu restul sectorului.

În mod tradițional, prețul acțiunilor dintr-un domeniu variază împreună – într-un mers sincron. Nu mai e cazul. Piața de capital consideră acum că ce e bun pentru Amazon este dăunător pentru retail și viceversa. E o situație aproape unică în istoria afacerilor. Și a devenit o profeție autoîmplinită, deoarece costul de capital al Amazon descrește, pe când cel al tuturor celorlalți comercianți crește. Nu contează care este realitatea – Amazon va câștiga, deoarece joacă poker cu de zece ori mai mulți bani. Amazon poate elimina pe oricine din acest joc.

Adevăratul moment de îngrijorare va veni când oamenii vor începe să se întrebe dacă ce e bun pentru Amazon este rău pentru societate. Să luăm aminte că, în timp ce anumiți oameni

de știință și giganți ai tehnologiei (Stephen Hawking, Elon Musk) exprimă public îngrijorarea privind pericolele inteligenței artificiale, iar alții (Pierre Omidar, Reid Hoffman) au finanțat cercetări pe acest subiect, Jeff Bezos implementează robotica cât poate de repede la Amazon. Compania a crescut numărul roboților din depozitele sale cu 50 de procente în 2016[37].



„Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US", Hayley Peterson, *Business Insider*.

Odată cu anunțarea lui Amazon Go, un magazin fără casiere, firma a intrat în domeniul magazinelor fizice. Dar cu o notă aparte: clienții de la primele magazine Amazon de alimente și alte produse vor putea să cumpere lucrurile pur și simplu ieșind din magazin. Senzori îți scanează sacoșele și aplicația la ieșire. Nu există case de marcat.

Alte magazine, din nou lovite prin surprindere, se străduiesc să elimine și ele procesele de plată. Pe cine expune la risc aceas-

tă ultimă manevră a Amazon? Pe cei 3,4 milioane de americani (2,6% din forța de muncă din SUA) care lucrează în posturi de casieri[38]. E vorba despre mulți muncitori – aproape de numărul profesorilor din ciclul primar și gimnazial din SUA.[39]

Pe când comercianții încearcă să facă față eschivei la dreapta a Amazon Go, producătorii de hardware încearcă să țină piept eschivei la stânga a Amazon Echo.

Echo e un cilindru ca o boxă, iar Alexa este inteligența artificială (IA), numită astfel după biblioteca din Alexandria[40]. Alexa a fost proiectată să opereze ca un comunicator personal, permițându-i utilizatorului să acceseze muzică, să caute pe internet și să primească răspuns la întrebări. Dar, cel mai important, aduce obiceiul de culegător la nivelul superior, primind comenzi prin intermediul unui program capabil de recunoaștere a vocii. Spui „Alexa, adaugă Sensodyne la coșul de cumpărături" sau (un efort deosebit) apeși butonul de comandă pentru prezervativele Trojan[41] – și, într-o oră sau mai puțin, te poți pune pe treabă. Iar Alexa devine mai inteligentă cu fiecare utilizare.

Asta primește clientul. Pentru Amazon, răsplata este mai mare: clienții Amazon au atâta încredere, încât îi permit companiei să le asculte conversațiile și să colecteze datele despre consum. Asta îi va da Amazon un acces la viața privată și la dorințele consumatorilor mai mare decât al oricărei alte companii.

Pe termen scurt, Go și Echo sugerează că firma se îndreaptă către comanda fără niciun clic în toate activitățile sale. Folosind datele colectate și o cunoaștere nemaiîntâlnită a tiparului de achiziții ale consumatorilor, Amazon va satisface în curând nevoia noastră de lucruri fără complicațiile legate de decizii și comandă. Numesc acest concept Prime la puterea a doua. S-ar putea să fie nevoie să îl calibrezi din când în când – mai puține

lucruri când pleci în vacanță, mai multe când ai invitați, mai puțină ciocolată Lindt când îți trece pofta de ea - dar orice altceva va opera ca un sistem electronic de comandă din aviație (fly by wire) transpus în lumea comerțului. Comanda va sosi împreună cu o cutie goală, pui lucrurile de care nu mai ai nevoie în cutia de retur și Amazon va înregistra preferințele. Data viitoare cutia de retur va fi mai mică. Amazon a făcut o mișcare în direcția de comandă fără niciun clic când a lansat serviciul Wardrobe în iunie 2017, permițând clienților să își aleagă haine și accesorii pe care să le încerce acasă înainte de a se decide ce vor să păstreze. Clienții au la dispoziție șapte zile pentru a lua o decizie și contul este debitat doar după ce au făcut selecția[42].

Acum să comparăm asta cu oprirea la supermarket în drumul de la serviciu acasă, căutarea unui loc de parcare, așteptatul la coadă pentru a descoperi că nu au tipul de bec de care aveai nevoie, apoi încă o coadă pentru plata la casă și, la final, traficul din drumul spre casă. Cum ar putea concura magazinele mari, cele cu vânzare angro, ca să nu mai zic de magazinul de cartier? Suntem martorii marii răfuieli dintre comercianți. Cum am fost martori la scăderea procentului din populație care lucrează în agricultură de la 50%, la începutul secolului, la 4% în ultima sută de ani, vom vedea o scădere similară în retail în următorii treizeci de ani[43].

Concentrarea neclintită a Amazon de a face interacțiunea cu clienții cât mai simplă, ușurința relațiilor sale cu investitorii și decizia sa de a investi în B2B (servicii de platformă pentru concurenți) îl plasează în prima poziție pe grila de start către primul trilion. Ceea ce va cimenta deținerea de către Amazon a lumii retail este angajamentul său, cu orice mișcare, de a colecta munți de date despre fiecare consumator din lume. Amazon știe deja foarte multe despre mine și despre tine. Cât

de curând va ști mai multe despre preferințele noastre în materie de cumpărături decât știm noi înșine. Și ne convine asta, deoarece am oferit de bunăvoie toate acele informații.

Povestea → capital ieftin

Amazon a avut mai mult acces la capital ieftin și pentru o perioadă mai lungă decât orice firmă din timpurile moderne.

Cele mai multe firme de IT finanțate cu capital de risc în anii 1990 au adunat mai puțin de 50 de milioane de dolari până să aducă profit investitorilor. Prin comparație, Amazon a primit 2,1 *miliarde* de dolari de la investitori înainte ca firma să reușească să ajungă la profit zero (sau ceva pe acolo)[44]. După cum a demonstrat compania, Amazon poate lansa un telefon, investind zeci, poate sute de milioane de dolari în dezvoltare și marketing, înregistrând un eșec încă din primele treizeci de zile și tratând apoi tot dezastrul ca și cum ar fi fost o mică denivelare în drum.

Ăsta da capital răbdător. Dacă orice altă companie din Fortune 500 – fie ea HP, Unilever sau Microsoft – ar fi lansat un telefon ce s-a dovedit a se fi născut mort, cum a fost cazul cu Amazon în 2014[45], acțiunile lor ar fi scăzut cu mai mult de 20 de procente. Dar când acționarii ar striga, directorii acelor firme ar clipi și ar ordona o retragere la nivelul întregii firme și și-ar ascunde coarnele. Nu și Amazon. De ce? Pentru că, atunci când ai suficienți bani să joci până la răsăritul soarelui, vei avea într-un final și un blackjack.

Acest lucru ne aduce la competența fundamentală a Amazon: *povestea*.

Prin poveste, creând o viziune extraordinară, Amazon și-a reclădit relația dintre companie și acționari. Povestea e trans-

misă prin canalele media, mai ales cele de afaceri și tehnologie. Multe dintre ele au decis că directorii executivi din domeniul tehnologiei sunt noile celebrități și i-au oferit Amazon locul luminat din centrul scenei și statutul de vedetă în orice moment. Până acum contractul dintre companii și acționari era următorul: dă-ne câțiva ani și câteva milioane de dolari... și vom returna acest capital sub forma profitului. Amazon a aruncat în aer această tradiție, înlocuind profitul cu *viziunea și creșterea* prin intermediul povestirilor. Povestea este captivantă și simplă - cuplul de putere al transmiterii unui mesaj.

Povestea: Cel mai mare magazin de pe Pământ.

Strategia: investiții masive în beneficiul clientului care trece testul timpului - costuri mai mici, ofertă mai extinsă și livrare mai rapidă.

Mulțumită unei rate a creșterii care reflectă un marș stabil către această viziune, piața licitează tot mai sus acțiunile Amazon, oferind firmei un capital incredibil de ieftin. Cea mai mare parte a celor din comerț au acțiunile la un preț de opt ori mai mare decât profitul[46]. Prin comparație, Amazon este tranzacționat la un multiplu de patruzeci[47].

În plus, Amazon a educat Wall Street să îi ofere un standard preferențial - să se aștepte la creștere mai mare, dar cu profituri mai mici. Acest lucru îi permite companiei să ia banii (substanțiali) câștigați anual din creșterea marjei brute și să verse acest capital înapoi în afacere - evitând astfel orice fel de impozitare. Iar acest lucru finanțează săparea de șanțuri de apărare tot mai adânci în jurul afacerii.

Profiturile sunt pentru investitori cum este heroina pentru un dependent. Investitorii iubesc profitul, vreau să spun că îl

iubesc *cu adevărat*. Bine, investește, crește, inovează, dar să nu îndrăznești să mă oprești să-mi iau doza (profitul).

La Amazon, alocarea capitalului este revoluționară și predicată de multă vreme în școlile de afaceri – ignorarea nevoilor pe termen scurt a investitorilor în urmărirea scopurilor pe termen lung. O companie care face aceste lucruri este la fel de rară ca un tânăr care nu se duce la balul de absolvire pentru că stă acasă să învețe.

Gândirea afacerilor normale: dacă putem împrumuta bani la dobânzi incredibil de mici, cumpărăm înapoi acțiuni și vedem crescând valoarea opțiunilor de management, de ce să investim în creștere și în slujbele generate astfel? E riscant.

Gândirea de afaceri a Amazon: dacă putem împrumuta bani la dobânzi incredibil de mici, de ce nu investim acești bani într-un sistem incredibil de scump de control al livrărilor? Astfel ne asigurăm o poziție inatacabilă în retail și ne sufocăm concurența. Apoi putem deveni *cu adevărat mari, rapid*.

Walmart vrea să își impresioneze părinții și investește cinstit pe termen lung. Dar piețele nu cumpără această maturitate din partea firmei din Bentonville. La evaluarea încasărilor din trimestrul I al anului 2016, managementul a informat Wall Street că firma va crește substanțial cheltuielile de capital cu tehnologia pentru a „câștiga viitorul comerțului cu amănuntul"[48].

Aceasta era opțiunea corectă, dar și singura opțiune pentru Walmart. Totuși strategia presupunea o scădere a câștigurilor estimate, așa că, după douăzeci de minute de la deschiderea tranzacțiilor de a doua zi, valoarea pe piață a Walmart a pierdut echivalentul de două ori și jumătate al lui Macy's – 20 de miliarde de dolari[49].

Să fii un investitor în Amazon e ca și cum ai crește în casa lui Mitt Romney: n-ai cum să ai acces la heroină (profit). De

fiecare dată când se anunță cifra de afaceri, Amazon întărește viziunea sa despre creștere, minimalizează ideea de profit și le reamintește acționarilor că nu plătește *niciodată* dividende. Leacul este o viziune a dominației mondiale, care include noi tehnologii la modă (drone), conținut (filme) și tricordere *Star Trek* (Amazon Echo) producând mai multă vâlvă și dorință decât orice alt produs tehnologic de la iPad încoace. Este o poveste, dar în stilul *Harry Potter*, unde următoarea poveste este mai bună decât originalul.

Capital ieftin → Risc x 100

În mod abil și public, dl Bezos împarte riscurile asumate de Amazon în două categorii: 1) cele pe care nu le poți refuza („Acesta e viitorul companiei") și 2) cele pe care le poți refuza („Asta nu funcționează, renunțăm")[50].

Perspectiva lui Bezos este că e crucial pentru strategia de investiții a Amazon să fie întreprinse cât mai multe experimente de tipul 2 – inclusiv un depozit plutitor sau sisteme care protejează dronele de arcuri și săgeți. Au depus brevete pentru amândouă. Investițiile de tipul 2 sunt ieftine, deoarece, cel mai probabil, vor fi anulate înainte de a risipi prea mulți bani și aduc beneficii în construirea imaginii de companie din primele rânduri ale inovației. Acționarilor le plac asemenea poveşti, îi fac să se simtă parte a unei aventuri extraordinare. În plus, din când în când ele dau rezultate – și, când se întâmplă asta, Amazon are combustibilul (capitalul) să adauge o scânteie și să pornească o furtună de foc ce pârjolește concurența. Lecția trecută cu vederea în acest caz, în afară de a avea la dispoziție o căruță de capital, este disponibilitatea de a comite infanticid asupra inițiativelor sau produselor care nu merg, astfel elibe-

rând capital (în cazul Amazon, capitalul uman) pentru a porni noi inițiative nebunești.

Experiența mea în firmele tradiționale este că orice lucru nou este văzut ca fiind inovator, iar oamenii desemnați să lucreze la un proiect devin, ca toți părinții, irațional de atașați de el și refuză să recunoască gradul de stupizenie și urâțenie la care a ajuns proiectul lor. Prin urmare, firmele tradiționale nu doar au mai puțin capital de investit, dar și mai puține șanse să o facă. Amazon demonstrează o disciplină reală în ceea ce privește temperarea investițiilor până când se asigură că va funcționa ceva. Cu toată vâlva creată în ultimii trei ani în jurul intrării Amazon în domeniul magazinelor reale, eforturile lor abia s-au materializat în vreo douăzeci de magazine. Încă nu au găsit formatul pe care să îl poată extinde.

DEPOZIT PLUTITOR
ÎN CURS DE BREVETARE



Bezos, ca orice alt mare lider, are capacitatea de a explica o idee nebunească într-un mod care o face să pară mai puțin nebunească și ceva mai practică. Stai un pic, dar e evident – de ce nu ne-am gândit până acum la asta? Chestiile cu adevărat nebunești nu sunt stupide, sunt „îndrăznețe". Da, sigur, un depozit plutitor pare o nebunie prima dată când auzi ideea. Acum, cântăriți costul închirierii și funcționării unui depozit tradițional terestru. Care sunt cele mai mari cheltuieli? Proximitatea și, respectiv, chiria. Acum să ne gândim din nou la depozitul zburător. Nu mai pare la fel de nebunesc, nu?

Mesajul neîntrerupt al lui Bezos spune că este în firea Amazon să încerce să depășească limitele în mod constant. Dar analogia este greșită: în baseball, un grand-slam înseamnă doar patru ture. Prin comparație, home-run-urile lui Amazon Prime și AWS au produs mai multe mii de ture când firma din Seattle a ajuns la minge. După cum a scris Bezos în prima scrisoare anuală, în 1997, „dacă ai o șansă de 10% cu un profit de sute de ori mai mare, ar trebui să alegi riscul de fiecare dată"[51].

Inutil să mai spun că directorii executivi, în cea mai mare parte a lor, nu gândesc așa. Majoritatea nu își vor asuma riscurile nici dacă e o șansă de 50% de succes – indiferent de cât de mare ar fi potențiala răsplată. Acesta e un motiv important pentru care firmele din economia veche pierd valoare în avantajul firmelor din economia modernă. Companiile de succes de azi pot avea mijloacele, rulajul și valoarea de brand, dar abordează riscul diferit față de multe firme de tehnologie care și-au văzut moartea cu ochii. Ele trăiesc pentru astăzi și recunosc faptul că succesele măreț vin la pachet cu riscuri semnificative, chiar existențiale.

Există o hibă a supraviețuitorului, hibă care îi afectează pe directorii din vechea economie și pe acționarii lor. Slujba mea de coșmar este „pe invizibil până când o dai în bară". Aceste

posturi există peste tot: IT, trezorier, auditor, controlor de trafic, operator în centrala nucleară, inspector de ascensoare, ofițer de securitate la aeroport. Nu vei fi niciodată o celebritate, dar există o șansă infimă și înspăimântătoare de a deveni faimos pentru o greșeală. Directorii executivi ai firmelor de succes din vechea economie au o hibă similară – sunt „bogați până o dau în bară".

Salariile directorilor au devenit atât de nebunești, încât după reajustările datorate riscului e mai bine să te retragi, pontând cei șase până la opt ani de muncă și pensionându-te cât ești bogat. Și totuși, dacă faci o căutare pe Google după „cele mai mari greșeli din istoria afacerilor", majoritatea rezultatelor sunt riscuri pe care firmele nu și le-au asumat, cum ar fi Excite și Blockbuster, care nu au achiziționat Google și, respectiv, Netflix, atunci când au avut șansa.

Istoria îi ajută pe cei îndrăzneți. Compensațiile îi favorizează pe cei blegi. Ca manager al unei companii din Fortune 500, te descurci mai bine dacă o iei pe calea bătută și rămâi pe ea. Companiile mari au mai multe mijloace pentru a inova, dar arareori își asumă riscuri mari sau inovează cu riscul de a canibaliza o afacere funcțională. Nici nu vor să riște să-și înstrăineze furnizorii sau investitorii. Ei joacă pentru a nu pierde, iar investitorii îi răsplătesc pentru asta – asta până când acționarii renunță și cumpără acțiuni la Amazon.

Multe consilii își întreabă managementul: „Cum putem construi cel mai mare avantaj cu investiții/capital cât mai redus(e)?" Amazon inversează întrebarea: „Ce putem face pentru a avea un avantaj foarte costisitor, pe care nu și-l mai permite nimeni altcineva?"

De ce? Pentru că Amazon are acces la capital cu așteptări mai mici la profit decât colegii de breaslă. Reducerea timpilor de livrare de la două zile la o singură zi? Asta ar costa miliarde.

Amazon ar trebui să construiască depozite smart în apropierea orașelor, unde proprietățile și forța de muncă sunt scumpe. După orice măsură convențională, ar fi o investiție majoră cu un randament minor.

Dar, pentru Amazon, e perfect în toate privințele. De ce? Pentru că Macy's, Sears și Walmart nu își pot permite să cheltuiască miliarde pentru a reduce timpul de livrare al magazinelor lor online, relativ mici, de la două zile la una singură. Clienții iubesc asta, iar concurența zace flască pe marginea drumului.

În 2015, Amazon a cheltuit 7 miliarde de dolari pe taxe de expediere, o pierdere netă în ceea ce privește livrările de 5 miliarde de dolari și profituri totale de 2,4 miliarde de dolari[52]. Nebunesc, nu? Nu. Amazon se scufundă cu cea mai mare butelie de oxigen din lume, forțându-i pe ceilalți comercianți să îl urmeze, să-și scadă prețurile și să facă față schimbării preferințelor clienților. Diferența este că ceilalți comercianți au doar aerul din plămâni și se înecă. Amazon va ieși la suprafață și va avea aproape numai pentru sine tot oceanul sectorului de retail.

Investițiile de tipul 2 îi desensibilizează pe acționarii Amazon în fața eșecului. Toți Cei Patru sunt la fel - vezi Apple și Google cu proiectele lor nu-foarte-secrete de vehicule autonome și Facebook cu introducerea de noi opțiuni care să aducă bani utilizatorilor săi, pe care mai apoi le poate retrage dacă experimentele nu produc rezultate. Îți amintești de Lighthouse? După cum a scris Bezos în prima sa scrisoare anuală: „Eșecul și invenția sunt gemeni inseparabili. Pentru a inventa trebuie să experimentezi, iar dacă știi dinainte că va funcționa, nu mai este un experiment"[53].

Roșu, alb și albastru

Toți Cei Patru sunt disciplinați când e vorba să se arunce în proiecte incerte, asumându-și riscuri mari, îndrăznețe, pariuri inteligente și tolerarea eșecului. Această genă a eșecului este inima Amazon și, la scară mai mare, a succesului economiei americane. Am înființat singur sau în asociere nouă firme și scorul este, cu generozitate, 3-4-2 (victorii-pierderi-remiză). Nicio altă societate nu m-ar tolera, cu atât mai puțin nu m-ar răsplăti. America e țara unde primești mereu a doua șansă și, chiar dacă Bezos este globalist, după cum era de așteptat, cultura de la Amazon este evident colorată în roșu, alb și albastru.

Cea mai mare parte a celor hiperbogați au un lucru în comun: eșecul. L-au trăit, de obicei din plin, deoarece calea spre bogăție este plină de risc, iar aceste riscuri devin adesea... riscante. O societate care te încurajează să te ridici după ce ai fost lovit în moalele capului, să te ștergi de praf, să treci din nou pe poziție și să lovești mai tare data viitoare este rețeta secretă pentru crearea miliardarilor. Corelația este limpede. America are cele mai permisive legi ale falimentului, îi atrage pe cei care își asumă riscuri și, după cum ai ghicit, îi are pe cei mai mulți. Douăzeci și nouă dintre cei mai bogați cincizeci de oameni ai planetei trăiesc în Statele Unite, iar două treimi dintre unicorni (firmele private cu o valoare estimată la mai mult de 1 miliard de dolari) își au sediul aici[54,55].

Vânzarea de târnăcoape

După cum e bine să deții terenul pe care se află o mină, e o afacere bună și să vinzi târnăcoape minerilor. Marea Goană

după aur din California a adeverit acest lucru încă de acum o sută șapte zeci de ani. Amazon dovedește acest lucru în prezent. Amazon deține o mină profitabilă: firma împarte venitul între vânzarea de tip retail a produselor de larg consum (Amazon însăși și Amazon Marketplace) și „Ceilalți", un grup care deține reclamele vândute pe Amazon Media Group și serviciile sale de stocare cloud (AWS)[56].

Cea mai mare parte a firmelor de e-commerce nu pot ajunge niciodată la profitabilitate și, la un moment dat, investitorii obosesc să audă o viziune ce sună a „Bezos reîncălzit". Firma se vinde (Gilt, Hautelook, Red Envelope) sau trage obloanele (Boo.com, Fab, Style.com). O combinație între ecosistemul de tip câștigătorul-ia-tot, accelerarea achizițiilor clienților, costurile de livrare la domiciliu și experiența de obicei inferioară (în online) face ca e-comerțul exclusiv să fie de neconceput.

Amazon nu este imun la asta. Dar, chiar dacă afacerea de bază a Amazon (exclusiv e-comerț) este o alegere dificilă pentru a produce profit, valoarea imensă pe care Amazon o oferă clienților a creat brandul cel mai de încredere și respectabil de pe planetă[57,58]. Amazon a dominat volumul vânzărilor online, dar modelul său de business nu este ușor de reprodus sau susținut. Acum e ușor să uităm că Amazon nu a produs profit până în ultimul trimestru al lui 2001, după *șapte ani* de la fondarea sa[59], oscilând deasupra și dedesubtul liniei de profitabilitate de atunci. În ultimii ani, Amazon a comercializat pe acest brand capitaluri proprii, folosindu-l pentru a se extinde în alte afaceri, și s-a implicat în alte afaceri mai bune (mai profitabile). Privind în urmă, platforma de comerț a Amazon poate că a fost doar Calul Troian care a stabilit relația și brandul pe care l-a folosit în cele din urmă pentru a avea rezultate financiare în alte afaceri.

Deși creșterea an după an a afacerii de retail a Amazon a variat de la 13 la 20 de procente între trimestrul I și trimestrul III ale lui 2015, Amazon Web Services – rețeaua de servere și tehnologie de stocare de date a firmei – a crescut de la 49 la 81 de procente în același interval. AWS a avansat și într-o proporție semnificativă a venitului operațional total al Amazon, de la 38% în primul trimestru al lui 2015 la 52% în trimestrul al treilea din 2015.[60] Analiștii anticipează că AWS ar putea ajunge la vânzări de 16,2 miliarde de dolari la sfârșitul lui 2017, crescându-i valoarea la 160 de miliarde de dolari – mai mult decât divizia de retail a companiei[61]. Cu alte cuvinte, deși lumea încă privește Amazon ca pe un retailer, firma a devenit pe tăcute furnizor de servicii cloud – cel mai mare din lume.

Iar Amazon nu se oprește la găzduire de pagini web. Numai Amazon Media Group de unul singur va depăși, cel mai probabil, veniturile Twitter de 2,5 miliarde de dolari din 2016[62], făcându-l să fie una dintre cele mai mari proprietăți de media online[63]. Amazon Prime, cel mai nonexclusiv club din America (44% din gospodăriile americane[64]), oferă, în schimbul a 99 de dolari anual, livrare gratuită în două zile, livrare în două ore pentru produsele selectate (Amazon Now) și streaming de muzică și filme, inclusiv conținuturi originale[65]. Ideile de conținut primesc un buget pentru un episod-pilot, apoi utilizatorii sunt rugați să voteze online care dintre ele merge mai departe.

Ca orice superputere suverană, Amazon urmărește o strategie pe trei direcții: aer, pământ și mare. Poți dumneata, Dle Comerciant, să trimiți clientului cumpărăturile într-o oră? Nicio problemă. Amazon o poate face pentru tine (în schimbul unei taxe), deoarece face investiția pe care tu nu ți-o permiți – depozite operate de roboți în apropierea centrelor orașelor,

avioane cargo și camioane dedicate. În fiecare zi, patru avioane cargo Boeing 767 transportă bunuri din Tracy, California, cu escală pe un aeroport de lângă Stockton, care acum trei ani era jumătate din cât este acum, către un depozit de 100 000 de metri pătrați care nici nu exista anul trecut[66].

La începutul lui 2016, Amazon a primit o licență din partea Comisiei Federale Maritime să implementeze servicii de transport oceanic ca un Intermediar de Transport Oceanic. Astfel, Amazon va putea transporta mărfurile unor terți. Acest nou serviciu, numit Fulfillment by Amazon (FBA), nu va fi spre avantajul direct al consumatorilor individuali. Dar le va permite partenerilor chinezi ai Amazon să transporte mai ușor și mai eficient marfa în containere peste Pacific. Vrei să știi de cât timp va avea nevoie Amazon ca să domine domeniul de transport oceanic[67]?

Piața de expediție a mărfurilor (mai ales peste Pacific) este o afacere de 350 de miliarde de dolari, dar cu o marjă mică de profit. Firmele taxează 1 300 de dolari pentru transportul unui container de 12 m cu mai mult de 10 000 de unități de produse (13 cenți/unitate sau mai puțin de 10 dolari pentru transportul unui televizor cu ecran plat). Este o afacere care-pe-care, cu excepția cazului în care ești Amazon. Cea mai mare componentă a acestui cost provine din cheltuielile cu forța de muncă: încărcarea și descărcarea navelor și documentația. Amazon poate folosi tehnologia hardware (roboții) și software pentru a reduce aceste costuri. În combinație cu flota aeriană proaspăt pusă în funcțiune, acest lucru s-ar putea dovedi o altă afacere colosală pentru Amazon[68].

Printre drone, avioane 757/767, camioane trailer, expediții transpacifice și generali militari la pensie (pe bune) care au supravegheat operațiunile logistice cele mai complexe la nivel mondial (încearcă să te ocupi de submarine și avioane care nu

ies la suprafață sau, respectiv, nu intră în hangar decât o dată la șase luni), Amazon construiește cea mai robustă infrastructură logistică din toate timpurile. Dacă ești ca mine, vei rămâne cu siguranță uluit: eu nu pot ști cu siguranță nici dacă am Gatorade* în frigider atunci când am nevoie.

Magazine

Ultima cărămidă din strategia Amazon de dominație mondială este folosirea cantităților enorme de mijloace acumulate în mediul online pentru a cuceri peisajul de retail offline. Așa este – vorbesc despre magazine, acele lucruri care ar fi trebuit să dispară din cauza comerțului online.

Adevărul este că moartea magazinelor fizice a fost exagerată cu larghețe. De fapt, nu magazinele mor, ci clasa de mijloc – și, prin urmare, afacerile ce deservesc această mare cohortă și cartierele sale. Cel mai mare deținător de malluri din SUA este Simon Property Group. Acționarii săi au fost loviți din plin în 2017, după atingerea unui maxim istoric în 2016[69]. Cu toate acestea, Simon va ieși cu bine, deoarece a vândut proprietățile din cartierele cu venituri medii și mici pentru a se concentra pe cartierele mai înstărite. Din toată valoarea mallurilor din America, luând în considerare printre altele vânzările, mărimea și calitatea, 44% reprezintă primele 100 de proprietăți din aproape o mie. Taubman Properties, un alt deținător de malluri de nivel înalt, raportează în privința chiriașilor că au înregistrat în 2015, în medie, vânzări de 800 de dolari pe 0,1 m², în creștere cu 57% față de 2005. Să comparăm asta cu CBL & Associates Properties Inc., care operează malluri de categorie

* Băutură hidratantă pentru sportivi (n.r.).

„B" și „C". În cazul lor, vânzările pe suprafață au crescut cu doar 13%, la 374 dolari/0,1 m², în aceeași perioadă[70].

Așadar, magazinele vor rămâne cu noi – dacă avem grijă despre ce magazine vorbim. Dar la fel va fi și cu comerțul online. Într-un final, adevărații câștigători vor fi acei retaileri care înțeleg cum să le facă pe amândouă. Amazon își dorește să fie o astfel de companie.

Noua epocă a comerțului va fi o „epocă multicanal" – o perioadă în care integrarea internetului, a rețelelor sociale și a magazinelor fizice va fi crucială pentru succes. Toate indică o dominație a Amazonului în această epocă. De la o vreme, am tot spus că Amazon va deschide magazine – și încă multe. Are sens să achiziționeze ori un lanț de magazine aflat la ananghie, cum ar fi Macy's, ori o companie cu o amprentă și un sistem vascular întins, cum ar fi o franciză de magazine de cartier. Cheltuiala cea mai mare a Amazon este livrarea, iar obiectivul cel mai înalt este de a ajunge la tot mai multe gospodării într-un timp din ce în ce mai mic. De aceea a avut sens ca Amazon să achiziționeze Whole Foods, o franciză de 460 de magazine[71] ce ar putea oferi Amazon prezența fizică în centrele urbane, unde pot fi accesați cu ușurință consumatori înstăriți. Amazon vinde de un deceniu produse alimentare online fără prea mare succes[72], deoarece oamenii preferă să cumpere personal legume, fructe și carne. Cheia succesului în epoca canalelor multiple este să știi ce canal trebuie optimizat și cum să satisfaci instinctele de vânător-culegător.

De la scrierea acestor rânduri, în plus față de achiziționarea Whole Foods, Amazon testează propriile magazine alimentare în Seattle și în zona golfului San Francisco. Acum are librării în Seattle, Chicago și New York (planificând altele în San Diego, Portland și New Jersey). De ce ar avea nevoie Amazon – ucigașul de librării – de librării fizice? Pentru a vinde Echo, Kindle și alte

bunuri proprii. Clienții vor să vadă, să atingă și să pipăie produsele, a admis directorul financiar al Amazon, Brian Olsavsky[73]. Firma testează de asemenea o duzină de magazine (planificând probabil un total de o sută până la finalul lui 2017), țintind mallurile americane[74]. Acest lucru se petrece chiar în timp ce comercianții venerabili Macy's și Sears, inclusiv lanțul său de magazine Kmart, și giganții mallurilor JCPenney și Kohl's au anunțat planuri de a închide porțile a sute de magazine în 2017[75,76].

În același timp, pentru a avansa în era canalelor multiple, Walmart, gigantul magazinelor, a cheltuit 3,3 miliarde de dolari pentru cumpărarea concurentului lui Amazon, Jet.com, un gest ce seamănă cu o criză a vârstei a doua corporative și cu un implant de păr de 3,3 miliarde de dolari. Walmart era frustrat că nu făceau progrese în vânzările online, iar frustrarea lor era justificată. Pe măsură ce Amazon avansa, creșterea vânzărilor online ale Walmart a încetinit, ajungând chiar la stopare.

Jet.com arată că diferența dintre un eșec și un unicorn este ca diferența dintre un negustor ambulant și, respectiv, un vizionar[77]. Cum putem face diferența? Unul a avut deja un eveniment de ieșire/lichidități. Marc Lore, fondatorul Jet, este acel negustor ambulant/vizionar. Dl Lore este fratele lui Bezos de la o altă mamă. Or, dacă ești un lucrător în retail, ei sunt odraslele lui Ayn Rand și Darwin, crescute de Darth Maul*. Lore este și el un bancher care s-a orientat spre comerțul electronic și a ales o marfă puțin căutată care, chiar mai mult decât cărțile, avea reaprovizionarea garantată: scutecele de unică folosință.

* Ayn Rand (Alisa Zinovievna Rosenbaum, 1905-1982) a fost o scriitoare și filosoafă, cunoscută mai ales pentru *Revolta lui Atlas*; sistemul ei filosofic respinge credința și religia. Charles Darwin (1809-1882) este celebrul naturalist britanic, fondatorul teoriei despre evoluția speciilor. Darth Maul este un personaj SF care apare în mai multe producții, în special în *Războiul stelelor* (n.r.).

În 2005, Lore a pornit cu diapers.com și a lansat mai multe alte categorii pentru părinți sub umbrela corporativă Quidisi[78]. Când Bezos a făcut turul firmei, probabil s-a simțit ca acasă, recunoscând depozitele din centrele urbane pline de Roboți Kiva din spatele unui website ghidat de algoritmi. Bezos s-a aprins puternic, iar în 2011 a plătit 545 de milioane de dolari pentru Quidisi[79]. Cu o jumătate de milion de dolari, Amazon a impulsionat câteva categorii-cheie, a primit capital uman foarte bun și a scos un concurent de pe piață. Dar Lore nu a vrut să muncească pentru Jeff Bezos. A vrut *să fie* Jeff Bezos. După doi ani s-a hotărât și, cu noua sa avere, a pornit Jet.com. A fost ca un partaj de jumătate de miliard de dolari cu fostul soț, care mai apoi se mută în casa vecină și începe să se culce cu prietenele tale.

Fostul e încă supărat. În aprilie 2017, Bezos a închis Quidisi și a concediat mare parte a angajaților. Hei, dacă mă părăsești, fratele tău trebuie să se mute de la subsol. Cine știe, poate Quidisi chiar trebuia închis. Dar părerea mea e că așa i-a transmis Bezos lui Marc un „ba pe-a mă-tii", de nu s-a văzut. Uităm că marea parte a organizațiilor din lume sunt conduse de oameni, oameni de vârstă mijlocie cu orgolii enorme, orgolii care îi fac să ia, în mod constant, decizii emoționale/irațională.

Jet folosește algoritmi care te încurajează să crești numărul de lucruri cumpărate prin scăderea costurilor de livrare și crearea de pachete profitabile. Taxa sa anuală de 50 de dolari este de aceeași valoare cu a vânzătorului angro Costco. A fost prima companie care a avut tupeul să se ia în coarne cu Amazon și a făcut un sfert de milion de dolari în primul an. Dar exista o păcăleală: firma și oferta nu aveau sens. Jet.com a anunțat curând după lansare că renunțau la practica înscrierii de membri, deoarece afacerea era puternică și fără ea. Este echivalentul din PR al transformării găinațului în friptură.

Când a fost achiziționat de Walmart, Jet.com cheltuia 4 milioane de dolari pe săptămână pe publicitate și avea nevoie să ajungă la 20 de miliarde de dolari vânzări anuale – un venit mai mare decât al Whole Foods sau Nordstrorm – pentru a recupera pierderea[80]. Pe măsură ce marketingul tradițional pierde din importanță în fața mediului digital și apar produse noi pe care consumatorii le descoperă folosind cu sârg instrumente noi, abilitatea antreprenorilor de a transforma lămâile în limonadă pentru a primi cantități incredibile de capital, pentru a se poziționa ca „perturbatori" și a se vinde unei firme de modă veche disperată de accentuarea ridurilor de bătrânețe, devine noul „marketing".

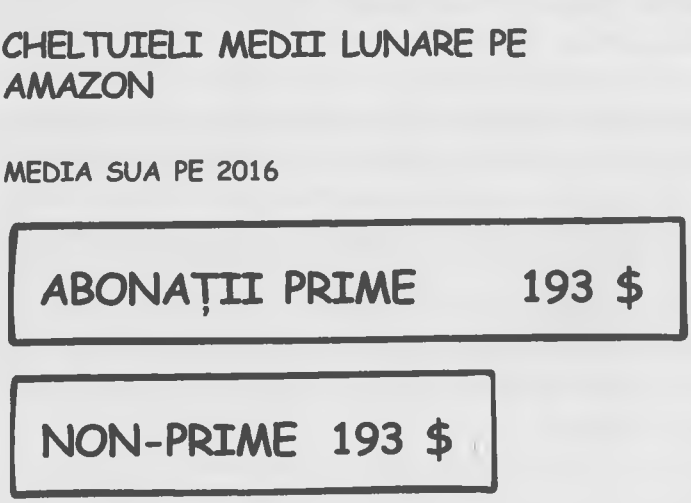
În timp ce Walmart încearcă montarea unei divizii de e-comerț pe o structură preexistentă de magazine, Amazon construiește și cumpără magazine pentru a-și completa afacerea online – și cel mai probabil va câștiga. Consumatorii preferă din ce în ce mai mult o abordare agnostică în ceea ce privește canalul, în care mediul digital (mai ales telefonul smart) servește ca legătură între consumator, magazin și website. Și consumatorul câștigă întotdeauna, având de ales: Ușa nr. 1, o experiență online foarte bună, Ușa nr. 2, o experiență în magazin la fel de bună sau Ușa nr. 3, o experiență deosebită pe internet și în magazin conectate prin telefonul mobil. Capacitatea de a rezerva ceva de pe telefonul mobil, ridicarea direct din magazin, cumpărarea online, schimbarea produsului în magazin și ocolirea statului la coadă la casa de marcat constituie o ofertă aproape imbatabilă. Sephora, Home Depot și magazinele universale au deja acest tip de integrare a canalelor de vânzări.

Viitorul comerțului cu amănuntul ar putea arăta mai degrabă ca Sephora decât ca Amazon în forma lui de acum. Totuși Amazon are capacitățile (capital, tehnologie, încredere,

investiții greu de egalat în ultimul pas de livrare) pentru a îndeplini visele clienților de a avea la îndemână toate canalele și de a-i ajuta și pe alți comercianți să ajungă la același nivel (contra unui cost, desigur).

În ultimă instanță, de ce ar intra Amazon, regele vânzărilor online, în comerțul cu amănuntul pe multicanale[81]? Deoarece e-comerțul nu funcționează, nu este viabil din punct de vedere economic și nicio firmă de comerț online pur nu va supraviețui pe termen lung.

În fruntea canalului online de comerț, costul obținerii de noi clienți continuă să crească pe măsură ce loialitatea de brand se erodează. Trebuie să îi recâștigi tot timpul. În 2004, 47% dintre clienții cu bani puteau numi un brand favorit de magazin; după șase ani acest procent a scăzut la 28%[82]. O atare situație face ca joaca cu e-comerțul pur să devină periculoasă. Nimeni nu vrea să fie la mila lui Google și a clienților infideli.



„Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers", Audrey Shi, *Fortune*.

Amazon a decis că vrea să se dea jos din caruselul achizițiilor la prețuri mari cuplate cu zero loialitate. De aceea firma, prin politica de stabilire a prețurilor și alegerea de conținut și produse exclusive, le cere oamenilor să treacă la Amazon Prime sau să plece. Abonații Prime reprezintă venituri recurente, loialitate și achiziții anuale cu 140% mai mari decât clienții neabonați la Prime[83]. Dacă Prime continuă să crească în ritmul din prezent, iar oamenii continuă să renunțe, în următorii opt ani mai multe gospodării vor avea abonament Amazon Prime, mai degrabă decât televiziune prin cablu[84].

În plus, costul construirii unei oferte robuste pe mai multe canale – care devine din ce în ce mai repede miza supraviețuirii în retail – este dureros de dificil și de costisitor. Iată, Amazon, a cărui infrastructură construiește efectiv rețele de acces în cele mai bogate gospodării din lume. 70% dintre gospodăriile cu venituri mari din SUA dețin Prime[85]. Magazinele de fațadă ale Amazon vor fi de fapt depozite ce susțin ultima verigă de livrare a produselor pentru Amazon și ceilalți comercianți asociați.

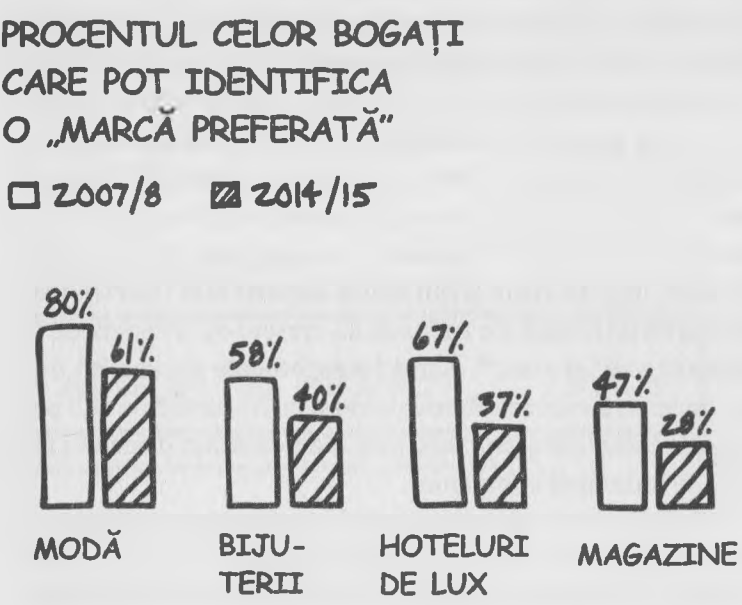
Costul pentru a-ți fi livrată acea rochiță neagră dintr-un depozit într-un avion, într-un camion și apoi acasă la tine, tocmai când ești plecată, să revină a doua zi, când o probezi și decizi ca un angajat în uniformă de curier să o ducă înapoi la camion, într-un avion și din nou la depozit este (*foarte*) mare. Costurile de livrare ale Amazon au crescut cu 50% față de trimestrul 1 al lui 2012[86]. Acest lucru nu este sustenabil dacă Amazon nu încasează abonamente și nu îi taxează pe alții pentru utilizarea infrastructurii sale... adică exact direcția către care se îndreaptă compania.

Nici în culmea puterii sale, Walmart nu a avut avioane sau drone proprii. Firmele de curierat rapid, cum ar fi FedEx, DHL și UPS, și-au crescut prețurile în medie cu 83% în ultimii zece ani. Și de la invenția urmăririi pachetelor de acum treizeci de

ani nu a mai apărut prea multă inovație în livrarea peste noapte. Pe scurt, își expun bărbia în timp ce cel mai mare pumn de piatră se îndreaptă către ei. DHL, UPS și FedEx valorează împreună 120 de miliarde de dolari[87]. Mare parte din această valoare se va scurge către Amazon în următorii zece ani, pe măsură ce clienții au tot mai multă încredere în Amazon, iar firma din Seattle se poate lăuda că are ca prim client compania cu cele mai multe livrări în Statele Unite și Europa – pe sine însăși.

„Alexa, cum putem distruge branduri?"

Tehnologia de interfață prin voce, Alexa, ar putea face să tremure pământul atât sub marii retaileri, cât și sub branduri. Mulți dintre colegii mei din mediul academic și de afaceri cred că o



Date din 10th Annual Time Inc./YouGov Survey of Affluence and Wealth, aprilie 2015

construcție de brand va fi întotdeauna o strategie câștigătoare. Se înșală. Dintre cele treisprezece firme care au depășit nivelul indicelui de bursă Standard & Poor cinci ani la rând (da, sunt doar treisprezece în total), doar una este un brand de bunuri de consum – Under Armour. Notă: nu va mai apărea pe lista de anul următor. Directorii de creație de la agențiile de publicitate și managerii de brand de la firmele de bunuri ar putea ca în curând să „dorească să petreacă mai mult timp cu familiile lor". Soarele a trecut de miezul zilei epocii brandurilor.

Brandul este o prescurtare pentru o serie de asocieri pe care le fac clienții în drumul lor către alegerea produsului potrivit. Producătorii de bunuri ambalate pentru clienți, cum ar fi Tide sau Coca-Cola, au cheltuit miliarde de dolari și zeci de ani pentru a-și construi un brand prin transmiterea de mesaje, ambalare, alegerea magazinelor, preț și eforturi de merchandising*. Dar când eforturile de shopping migrează spre mediul online, designul și senzația date de un produs contează mult mai puțin. Nu mai există merchandising vizual, nu mai există standuri pe culoarul principal în care să fie afișate produsele cu atenție.

Interfața de voce blochează și mai mult din atributele de brand construite timp de generații cu atâția bani. Folosind vocea, clienții nu vor cunoaște prețul și nu vor vedea ambalajul, scăzând șansa de a include produsul în cererea lor. Din ce în ce mai puține căutări conțin un nume de brand[88]. Consumatorii sunt dispuși să compare mai multe branduri pe criteriul de preț, iar Amazon le oferă exact această posibilitate. Uciderea de către Amazon, mai ales prin Alexa, a brandurilor poate fi întrevăzută în căutările online.

---

* Pe scurt: studiu/cercetare de piață (dezvoltarea vânzărilor, a prezentării și publicității mărfurilor și serviciilor etc.) (n.r.).

La L2 am realizat experimente (prin care înțeleg cereri răstite pentru Alexa) pentru a ne da seama de strategia Amazon. Ce am descoperit: e clar că Amazon dorește să își desfășoare comerțul prin Alexa, deoarece oferă un preț mai mic, pentru mai multe produse, dacă sunt comandate prin comandă vocală, în loc de clic pe opțiune. În categorii-cheie, precum bateriile, Alexa îți va sugera Amazon Basics, marca lor proprie, și se va face că nu știe de alte opțiuni („Îmi pare rău, este tot ce am găsit"), deși există multe alte mărci pe amazon.com. Cu toate că Amazon vinde baterii de la mai multe branduri, propriul său brand, Amazon Basics, realizează o treime din vânzările de baterii online.

Comercianții își folosesc adesea puterea și sentimentul de deținere a clientului pentru a schimba alegerea mărcii în favoarea propriei mărci. Asta nu e ceva nou. Doar că nu am mai văzut niciodată ca un retailer să devină atât de bun la manevra asta. Amazon, înarmat cu un capital infinit furnizat de investitori entuziaști, a pornit un război împotriva brandurilor, pentru a livra o lovitură fatală marjelor de profit al brandurilor și a le da înapoi clienților.

Moartea brandurilor are un nume și acela este... Alexa.

Amazon Distrugătorul

Am avut o intervenție de curând, la o conferință din dimineața ce a urmat discursului lui Jeff Bezos. La fel ca puștiul din filmul *Al șaselea simț*, care vedea oameni morți, Jeff Bezos vede viitorul afacerilor mai bine decât alți directori executivi. Când a fost întrebat despre distrugerea locurilor de muncă și ce reprezintă asta pentru societatea noastră, a sugerat încă o dată că ar trebui să ne gândim serios la adoptarea unui venit minim

universal. Sau, a adăugat el, un impozit pe venit negativ, prin care fiecărui cetățean i se garantează o sumă de bani care să îi permită să trăiască deasupra liniei sărăciei. Oamenii s-au minunat – „Iată un om mare, atât de preocupat de soarta celor mici".

Dar ia stai puțin. Ai observat că există atât de puține fotografii din interiorul unui depozit Amazon?

De ce? Deoarece interiorul unui depozit Amazon este o imagine deranjantă, chiar îngrijorătoare. Condiții precare de siguranță a muncii? Nu. Abuzarea angajaților, după cum s-a scris în articolul din *New York Times*?[89] Nici vorbă. Ce este îngrijorător este absența abuzului sau, mai precis, absența *oamenilor*. Motivul pentru care Jeff Bezos susține un venit garantat pentru americani este pentru că a văzut viitorul pieței muncii și, cel puțin în viziunea sa, acesta nu presupune locuri de muncă pentru ființe umane. Roboții vor prelua din ce în ce mai mult îndatoririle angajaților umani la fel de bine (uneori chiar mai bine), fără cereri enervante de a pleca mai devreme cu câteva ore pentru a lua copilul de la antrenamentul de karate.

Amazon nu vorbește deschis despre robotică, una dintre competențele sale fundamentale, deoarece își dă seama că va deveni carne de tun pentru toate emisiunile tip talk-show și o furtună pentru candidații politici. În 2012, Amazon a achiziționat discret Kiva Systems, o firmă sofisticată de logistică robotizată pentru depozite, pentru suma de 775 de milioane de dolari[90]. În *Războiul stelelor*, Obi-Wan Kenobi simte o mare perturbare a Forței când armata imperială ia în vizor planeta Alderaan și o distruge cu Steaua Morții. Când s-a finalizat achiziția Kiva, fiecare membru de sindicat ar fi trebuit să simtă o perturbare asemănătoare. Antreprenorii creează locuri de muncă, nu-i așa? Nu, nu e așa. Cea mai mare parte a antre-

prenorilor, cel puțin din domeniul tehnologiei, folosesc puterea de procesare și de acoperire pentru a *distruge* locuri de muncă, oferind mai mult pentru mai puțin.

Amazon și-a crescut veniturile cu 29 de miliarde de dolari într-un mediu de retail în care creșterea este, în medie, stagnantă[91]. Dacă luăm oamenii de care are nevoie Amazon pentru a produce un milion de dolari în venituri și îi comparăm cu oamenii de care ar avea nevoie Macy's pentru același rezultat, Macy's fiind un echivalent destul de bun pentru productivitatea din sectorul de retail (este, de fapt, mai productiv decât mare parte dintre firmele din retail), atunci am putea spune despre creșterea Amazon că va produce dispariția a 76 000 de locuri de muncă din comerț în acest an. Închipuie-ți că umpli cel mai mare stadion din America (Cowboy Stadium) cu analiști de piață, casieri, reprezentanți de vânzări, manageri de e-comerț, agenți de pază și îi anunți că, grație firmei Amazon, serviciile lor nu mai sunt necesare. Apoi asigură-te că pentru anul viitor ai rezervat Cowboy Stadium *și* Madison Square Garden, deoarece lucrurile vor merge doar înspre mai rău (sau mai bine, dacă ești acționar Amazon).

În această privință, Amazon nu este singurul dintre Cei Patru: cu toții produc mai multe rezultate cu costuri mai mici și lasă oamenii fără loc de muncă.

Prima mea reacție la discursul lui Bezos a fost: cât de bine a fost să aud un director executiv care nu citează din Ayn Rand. Și totuși, pe măsură ce am chibzuit mai mult, mi-am dat seama că discursul lui Bezos a fost înfricoșător. Sau poate doar resemnat. Omul care are cea mai mare intuiție și influență în ceea ce privește viitorul celei mai mari afaceri a lumii (comerțul cu amănuntul) a ajuns la concluzia că economia nu mai are cum să poată să creeze, așa cum s-a întâmplat până acum, suficiente locuri de muncă pentru a le înlocui pe cele care sunt distruse în

prezent. Poate că societatea noastră a renunțat și nu mai vrea povara de a desluși cum ar putea susține o clasă de mijloc.

Gândește-te la asta și întreabă-te: „Vor avea copiii mei o viață mai bună decât mine?"

Dominația mondială

Calea Amazon către un trilion va presupune, cel mai probabil, o combinație de extindere către alte segmente ale valorii de vânzare cu amănuntul și alte achiziții. Amazon a anunțat de curând că va închiria douăzeci de avioane Boeing 757, va cumpăra mai multe remorci de camion și se va extinde în navigație[92]. Dublarea valorii acțiunilor companiei din ultimele optsprezece luni și înjumătățirea valorii acțiunilor mai multor concurenți din retail (inclusiv Macy's și Carrefour) fac din achiziționare o modalitate tentantă pentru Amazon de a crește și de a forța relațiile cu brandurile care au refuzat să lucreze cu el (adică orice brand de lux). Achiziția Whole Foods îi permite să creeze un cap de pod în lumea comerțului cu alimente și să dețină câteva depozite inteligente care mai joacă încă și rolul de magazine.

Valoarea de piață de 434 de miliarde de dolari a Amazon înseamnă că firma din Seattle ar putea plăti (din aprilie 2016) un avans de 50% pentru cumpărarea acțiunilor aflate în circulație ale Macy's (valoare de piață 8 miliarde de dolari) și Carrefour (16 miliarde de dolari) și să producă doar o scădere de 8% a valorii acțiunilor proprii pentru acționarii săi[93]. Putem doar să ne imaginăm ce ar spune Ministerul Justiției din SUA, dar părerea mea este că ar fi fericit să facă economia americană să fie și mai competitivă. Iar acționarii lui Macy's și Carrefour ar răsufla probabil ușurați.

Sau, și mai bine, Amazon ar putea perfecționa tehnologia de plată fără cash la care lucrează cu Amazon Go, să incite și să agite presa și să crească valoarea firmei cu încă 10 miliarde. Ar putea fi suficient să transforme această idee, sau multe alte idei nebunești, în realitate, investind cât poftește grație prețurilor, care răsplătesc Amazon, dar pedepsesc restul firmelor de retail, în timp ce se uită fermecați la cel mai mare povestitor din vremea noastră, poate cu excepția lui Steven Spielberg – Jeff Bezos.

Cinstit vorbind, Bezos își îndeplinește viziunea sa de dominare a retailului mondial și de a deține infrastructura, pe care cele mai multe firme de comerț o pot accesa doar contra cost. În Europa, creșterea vânzărilor cu amănuntul va fi de 1,6%. În 2018 va fi de 1,2%[94]. Amazon este cel mai mare retailer din Europa, cu vânzări de 21 de miliarde de euro în 2015, depășind următorii clasați, Otto Group și Tesco, de trei și, respectiv, cinci ori[95].

Dar adevărata perturbare se va produce când Amazon va deschide magazine în tot restul lumii, după cum plănuiește să facă în India. Oamenii apreciază la Amazon selecția de produse, prețurile și ușurința achiziționării online, dar cea mai mare putere de influență asupra deciziilor consumatorului o are tot magazinul. Oamenii vor să meargă în magazin și să simtă lucrurile – un culegător autentic, tradițional. Acest lucru este adevărat mai ales în cazul produselor alimentare, unde s-a dezvoltat prima oară instinctul. Sectorul produselor alimentare, deja numai bun de perturbat, va fi martorul folosirii capacităților tehnologice ale Amazon în ceea ce privește logistica, plata și livrarea, generând noi standarde în sectorul respectiv. Whole Foods a fost criticat și a pierdut din valoarea acțiunilor înaintea achiziționării sale din cauza prețurilor mari. Amazon are leacul potrivit pentru asta. Între timp, cele 460 de magazine Whole Foods au devenit parte din lanțul de furniza-

re al Amazon – un centru de livrare pentru Amazon Fresh și un punct de tranzit pentru celelalte operațiuni ale sale. Magazinele Whole Foods ar putea deveni, de asemenea, centre de retur al comenzilor online de orice tip, scăzând dramatic costurile. Amazon vrea să se afle la o oră distanță de cât mai mulți oameni, iar Whole Foods este o rețetă pentru asta.

Închipuie-ți cum ar fi dacă Amazon ar cumpăra, în SUA, oficiile poștale sau un lanț de benzinării. Oamenii sunt obișnuiți să vină și să plece din aceste locuri pentru a lua lucruri. În prezent Amazon construiește exact acest tip de magazine „dai clic și ridici" în Sunnyvale și San Carlos, ambele din Silicon Valley[96]. Acest lucru va trimite cu siguranță un mesaj.

Amazon oferă în prezent orice ai avea nevoie, înainte să ai nevoie, livrat într-o oră către cele mai înstărite 500 de milioane de familii de pe planetă. Fiecare firmă producătoare plătește o taxă pentru accesul la o infrastructură mai ieftin de închiriat decât de creat de la zero. Și nimeni nu are dimensiunea, încrederea, capitalul ieftin sau roboții necesari pentru a concura. Toate acestea, susținute de un abonament anual care include tot felul de distracții, inclusiv filme, muzică și transmisii sportive în direct. Pariul meu este că Amazon va cumpăra drepturile de difuzare ale March Madness* sau Super Bowl** pentru a îmbogăți abonamentul Prime... pentru că poate.

Cursa pentru un trilion

Cercul este acum complet. Amazon a pus toate piesele la locul lor pentru comenzile fără clic – inteligența artificială, istoricul de comenzi, depozite la douăzeci de mile distanță de 45% din

* Turneul de baschet universitar masculin (n.t.).

** Finala Ligii de fotbal american (n.t.).

populația SUA, milioane de coduri de identificare a produselor, interfață vocală în cele mai înstărite gospodării americane (Alexa), deținerea celui mai mare serviciu de stocare tip cloud, 460 (în curând mii) de magazine fizice și brandul cel mai de încredere pentru consumatori.

De aceea Amazon va fi primul care va ajunge la o valoare de piață estimată la 1 trilion de dolari.

Te poți întreba: cum rămâne cu Apple sau cu Uber? Din 2008, aceste două companii au creat mai multă valoare pentru acționari decât orice altă firmă publică sau privată. Cheia succesului lor au fost iPhone-ul și serviciile de comandă și urmărire prin GPS – foarte diferite de strategia Amazon, corect?

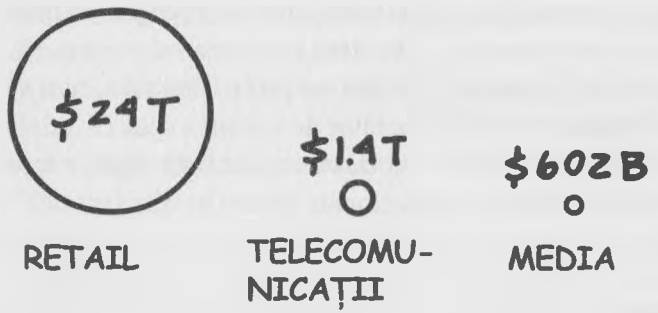
Greșit. Rețeta lor secretă a fost mult mai banală: magazine inovatoare pentru Apple și probleme mai puține pentru Uber. Nu era vorba doar de semnalarea cu ajutorul GPS-ului a locului în care se află Javier și Lincolnul lui MKS, ci de posibilitatea de a pleca din mașină/magazin fără complicațiile plății. Acest lucru plasează ambele companii în același teren cu Amazon – iar Amazon cunoaște regulile jocului mult mai bine decât celelalte două firme.

După cum a spus Bezos în ultima sa scrisoare către acționari, „la Amazon, suntem deja de câțiva ani implicați în aplicarea practică a învățării mașinilor”[97]. De câți ani? Dacă Amazon testează o ofertă de tip inteligență artificială care anticipează nevoile tale de bunuri – trimițând automat cumpărături și calibrând prin analiza a ceea ce trimiți înapoi sau editezi pe cale vocală („Alexa, mai multă loțiune împotriva căderii părului și mai puțină cremă de soare”) –, testul va înregistra o creștere amazoniană în cheltuielile per gospodărie. Acțiunile vor deveni materie antigravitațională, iar prețul se va tripla până la un trilion de dolari. Facebook și Google dețin

media, Apple are telefonia, iar Amazon e pe cale să abuzeze de întreg ecosistemul de retail.

Niște învinși de mare clasă

Piața de retail este o afacere cu mult mai mare decât media sau telecomunicațiile, iar triumful Amazon va însemna că mulți vor pierde - nu doar companii individuale, ci un întreg sector de activitate[98,99,100].



„2016 US Retail Industry Overview", Farfan, Barbara, *The Balance*.
„Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S.Dollars)", Statista.
„Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics", Plunkett Research.

Produse alimentare

E evident că piața produselor alimentare este una dintre cele sortite pieirii. O păștea de multă vreme. Acest domeniu, cel mai mare sector de consum din America (800 de miliarde de dolari[101]), a reprezentat locul unde inovația vine să moară[102]. O iluminare proastă, personal demotivat, aceeași căutare incre-

dibil de frustrantă a iaurtului meu preferat de la un culoar la altul. Amazon oferă în schimb o soluție online pentru alimente cu Amazon Fresh și cumpărături fără casă de marcat cu Amazon Go, care a debutat în decembrie 2016[103]. În iunie 2017, Amazon a cumpărat 460 de magazine în cartiere înstărite prin intermediul Whole Foods. În timp ce Amazon și Whole Foods reprezintă doar 3,5% din cheltuielile pe alimente din SUA, amestecul de produse de vârf și de soluții de livrare de înaltă tehnologie produce o perturbare semnificativă în sistem. În ziua anunțării achiziției, acțiunile Kroger au scăzut cu 9,24%, ale United Natural Foods, un distribuitor de produse ecologice, au scăzut cu 11%, iar ale Target, cu 8%[104]. Amazon va mânca o mulțime de prânzuri.

Restaurantele vor suferi și ele, deoarece pregătirea mâncării acasă va fi ușurată de livrarea cu viteza fulgerului. Și, da, serviciile de livrare la domiciliu vor primi o lovitură, cum a fost cazul Instacart, al cărui purtător de cuvânt a spus că, odată cu achiziția Whole Foods, Amazon a „declarat război tuturor supermarketurilor și magazinelor de cartier din America"[105].

Walmart

Cel mai mare învins? Ușor: Walmart. Problemele din calea creșterii în online au depășit granițele Seattle: o forță de muncă prost plătită și nepregătită pentru a face față mai multor canale de vânzări. Mare parte a clienților lor constituie acel grup despre care te-ai întrebat, cei care nu au internet prin cablu sau un smartphone. Cel mai bogat om din secolul XX a fost maestru în arta angajaților cu salariu minim care îți vând lucruri. Cel mai bogat om din secolul XXI este maestru în știința roboților fără niciun salariu și care îți vând lucruri.

În aceeași zi în care Amazon a cumpărat Whole Foods, Walmart a cumpărat Bonobos[106], un comerciant online de haine bărbătești care cumpărase mai multe magazine fizice. Bonobos avea un model multicanal puternic - clienții sunt măsurați pe site, după care hainele sunt trimise prin poștă. În mod similar achiziționării lui Jet, Walmart speră să primească un pic de ambiție de comerciant online de la retailerii mai mici pentru a concura cu Amazon. E puțin probabil ca Bonobos să producă un efect foarte mare, dată fiind mărimea colosului.

Walmart este cel mai mare retailer de produse alimentare, iar achiziționarea Whole Foods este o escaladare majoră în războiul cu Amazon din sectorul alimentar[107]. Walmart are de zece ori mai multe magazine decât Whole Foods, dar capacitățile logistice ale Amazon vor prelua cel mai probabil conducerea.

Chiar și Google este amazonizat

Google pierde în fața lui Amazon în anumite privințe. Amazon este cel mai mare client al Google și este mai bun la optimizarea căutărilor decât este Google la optimizarea Amazon. Nu spun că Google nu ar fi o companie uimitoare, dar pariul este că Amazon va învinge în cursa către primul trilion. Căutările de produse sunt mai profitabile - produc rezultate concrete, deoarece se pot finaliza prin tranzacții - decât căutarea online a primei iubiri din liceu. Franciza de căutare a Amazon poate rivaliza ca valoare cu Google la un moment dat, deoarece oamenii care vor să cumpere își încep căutarea pe Amazon. Dar adevărata victimă este comerțul cu amănuntul tradițional, al cărui singur canal de creștere, internetul, este eclipsat de Amazon. În fiecare an, Google și brands.com pierd din volu-

mul de căutări de produse în favoarea lui Amazon (de la 6 la 12 procente pentru comercianți în 2015 și 2016). Potrivit gândirii convenționale, clienții caută mai întâi pe site-urile mărcilor și apoi merg pe Amazon pentru a cumpăra. În realitate, 55% dintre căutările de produs încep pe Amazon (și doar 28% pe motoare de căutare, cum ar fi Google)[108]. Acest lucru mută puterea și marja de profit dinspre Google și alți retaileri către Amazon.

Alți învinși: oamenii obișnuiți

Am fost un copil remarcabil de neremarcabil. Aveam note mediocre și nici la examene nu am avut cine știe ce rezultate. În liceu am lucrat la punerea cumpărăturilor clienților în pungi sau cutii la Westward Ho din Westwood, California, pentru 4 dolari pe oră.

În primul an de facultate la UCLA am avut o slujbă tot de ambalare, de data asta la Vicente Foods din Brentwood. Însă, fiind deja membru al sindicatului lucrătorilor comerciali, salariul meu de 13 dolari pe oră a acoperit taxa de școlarizare de 1 350 de dolari pe an și mi-au mai și rămas bani. Vicente Foods încă mai există, așa că nu pare că o creștere de salariu de 200%, care m-a ținut pe mine în școală, a dus la falimentul firmei.

În 1984 era posibil să fii un copil remarcabil de neremarcabil, având o slujbă cu jumătate de normă, care își plătește studiile la o universitate de prim rang. Lucrurile s-au schimbat mult, inclusiv pentru copiii ca mine, și nu înspre bine. Amazon, bun sau rău, împreună cu ceilalți inovatori pe care îi venerăm, face ca aceste vremuri să fie cele mai bune pentru cei remarcabili și cele mai rele pentru cei șterși.

Vor mai exista magazine alimentare și persoane angajate la ambalare, doar că mai puține. Asemenea restului comerțului, sectorul alimentar se va bifurca și el în magazine „la scară", în care roboții vor oferi 90% dintr-un magazin foarte bun la doar 60% din preț, folosind roboți, capital ieftin, software și comandă vocală. Acestea vor fi magazinele în care angajații sunt experții și îi servesc pe cei înstăriți.

Acesta este ecosistemul comerțului cu amănuntul din zilele noastre. Câte dintre aceste locuri de muncă vor fi preluate de roboți mai eficienți și mai economici? Întreabă-l pe Amazon.



„Retail Trade", DATAUSA.

Deci... toți comercianții (și angajații lor) sunt terminați?

Răspunsul scurt este nu. Mai există o forță rebelă de inovatori care luptă cu imperiul: Sephora, Home Depot și Best Buy, ca să numesc doar câțiva. Aceste firme merg în direcția opusă a Amazon și investesc în *oameni* – consultanți în estetică, tricouri albastre, echipe de pasionați de tehnologie și șorțuri aurii din

pânză. Ei combină această investiție în capitalul uman cu investiții abile în tehnologie. Clienții nu mai merg în magazine pentru produse, care pot fi obținute mai ușor de pe Amazon. Ei merg la magazine pentru oameni/experți.

Va învinge în final strategia lor - sau Amazon? Sau se vor adapta cumva unii la ceilalți și vor încheia o pace separată? Răspunsul nu va decide doar soarta companiilor, ci și soarta a milioane de angajați și gospodării. E limpede însă că în afaceri avem nevoie de lideri care imaginează și pun în practică un viitor cu mai multe locuri de muncă - nu miliardari care doresc ca guvernul să finanțeze, din impozitele pe care ei le evită, programe sociale pentru oamenii care apoi să stea pe canapea și să se uite la filme toată ziua. Jeff, demonstrează dracului odată o viziune adevărată!

3 | Apple

ÎN DECEMBRIE 2015, în San Bernardino, un inspector sanitar de douăzeci și opt de ani și soția sa participă la petrecerea de Crăciun a unei firme. Își lasă fiica de șase luni în grija bunicii sale. La petrecere, își scot cagulele de schi și trag 75 de runde din două puști AR-15. Paisprezece colegi de muncă sunt uciși și douăzeci și unu, răniți grav. Atacatorii mor într-un schimb de focuri cu poliția, patru ore mai târziu[1]. FBI obține telefonul iPhone 5c al atacatorului Syed Rizwan Farook, solicită – și primește – un ordin judecătoresc care îi cere firmei Apple să creeze și să ofere un software de deblocare a telefonului. Apple refuză ordinul judecătoresc[2].

În săptămâna următoare am apărut pe canalul TV Bloomberg de două ori pentru a discuta această problemă, iar în urma acestor apariții s-a întâmplat un lucru foarte ciudat. Am început să primesc mesaje de ură legate de părerea mea că Apple ar trebui să se supună ordinului judecătoresc. Foarte multe mesaje de ură.

Oriunde te-ai situa în dezbaterea privind Apple și dreptul la intimitate, întrebarea și mai interesantă este: am fi trecut prin toate aceste manevre de strângere cu ușa dacă telefonul atacatorului ar fi fost un BlackBerry? Nu? De ce? Pentru că ordinul cerut de FBI ar fi fost primit cu totul diferit la ușa sediului din orașul Waterloo, Canada. Presupunerea mea este că, dacă firma canadiană nu ar fi deblocat telefonul în patru-

zeci și opt de ore, zeci de membri ai Congresului ar fi amenințat cu un embargou comercial.

Un sondaj desfășurat de Pew în rândul publicului american a arătat că părerile sunt foarte împărțite. Dar între populații era o inversiune foarte mare: pe scurt, tinerii democrați erau de partea Apple, iar bătrânii republicani, de partea guvernului[3]. Nu e tocmai ce te-ai aștepta din partea celor două tabere, cei dintâi fiind suporterii unor puteri crescute ale guvernului, iar cei din urmă sprijinind prerogativele marilor afaceri. Dar Apple, ca și ceilalți călăreți, joacă după reguli diferite.

Altfel spus, toți cei care contează în lumea consumatorilor se situează de partea Apple. Tinerii democrați (milenialii* cu studii universitare) nu doar au moștenit pământul, ci l-au cucerit, conduși de ingineri absolvenți de MIT și studenți care au abandonat Harvard. Ei își cresc venitul, îl cheltuiesc irațional, ca toți tinerii, și au o ușurință de interacțiune cu tehnologia care le oferă influență și importanță pentru lumea afacerilor[4]. Ei au ținut partea Apple, deoarece firma întrupează propriile lor idealuri progresiste, rebele, antisistem – și au ignorat faptul că Steve Jobs nu a susținut nicio cauză caritabilă, a angajat aproape exclusiv bărbați albi de vârstă medie și a fost o persoană îngrozitoare.

Nimic din toate astea nu a contat, deoarece Apple este *mișto*. Mai mult, Apple este un *inovator*. Așa că, atunci când guvernul federal decide să forțeze schimbarea comportamentului Apple, acoliții săi îi sar în apărare. Eu nu sunt unul dintre ei.

---

* Sau Generația Y – care a urmat Generației X (circa 1961–1980) – este generația celor născuți, cu aproximație, la începutul anilor 1980 și până la începutul anilor 2000; mai sunt numiți în Statele Unite *Echo Boomers*, în mare parte pentru că sunt copiii celor din Generația *Baby Boomers* (1943-1946-1959-1964) (n.r.).

Dublul standard

Am încercat mereu să dau impresia că nu mă interesează ce gândesc ceilalți. Dar când colegii mei, dintre care mulți sunt mileniali cu licență de la universitățile de elită din America, mi-au trimis mesaje politicoase de ură (care rănesc mai mult decât mesajele clasice de ură, de genul „sper să crăpi"), am fost contrariat.

Sursa dezamăgirii lor au fost părerile mele în ceea ce privește subiectul protejării intimității de către Apple. Mai precis, nu țineam cu tabăra corectă a subiectului protejării intimității de către Apple. Considerau că nu protejam intimitatea personală. Ce nu au văzut ei, zic eu, era că ei nu se situau atât de mult de partea intimității, cât se situau de fapt de partea Apple. Argumentele lor și ale Apple erau:

- Prin crearea unui nou sistem de operare ce i-ar permite FBI-ului să deblocheze telefonul cu forță brută, Apple ar crea o intrare prin spate care nu ar mai putea fi controlată și care ar putea ajunge în mâinile cui nu trebuie (SPECTRE?), și
- Guvernul nu poate să forțeze firmele să supravegheze cetățeni particulari.

Răspunsul meu la prima afirmație: dacă Apple ar fi creat o „ușă din spate" pe care să o poată folosi și alții, ar fi fost o ușă cam banală. Mai degrabă o ușă pentru cățel. Apple a estimat că ar fi nevoie de șase până la zece programatori care să muncească o lună pentru a rezolva problema[5]. Nu e chiar Proiectul Manhattan. Apple a susținut și că această cheie ar putea ajunge în mâinile cui nu trebuie și s-ar dovedi extrem de periculoasă[6]. Nu vorbim despre microcipul care a dat naștere Terminatorului,

care apoi călătorește înapoi în timp pentru a distruge rasa umană. Iar FBI a fost de acord ca munca să se desfășoare la sediul Apple, asigurând astfel că nu va deveni o aplicație pe care să o putem descărca de pe www.FBI.gov[7]. Din nou, nu sunt oameni ai guvernului cu degetul pe trăgaci așteptând pe holuri și alei în jurul Biograph Theatre.

Al doilea argument, și anume că o firmă comercială nu ar trebui să fie implicată fără voia sa în conflicte ale guvernului, este doar un pic mai răsărit. Ar putea însemna că, dacă Ford Motor poate construi o mașină cu un portbagaj pe care FBI-ul nu îl poate descuia, în care se bănuiește că se sufocă victima unei răpiri, atunci Biroul nu poate cere ajutorul Ford pentru a-l deschide?

Judecătorii emit mandate de percheziție în fiecare zi. Ele se supun legilor de căutare și confiscare ce previn perchezițiile nejustificate și se referă la percheziționarea domiciliilor, mașinilor și computerelor pentru găsirea de dovezi sau informații care ar putea împiedica sau rezolva o infracțiune. Și totuși, cumva, am decis că un iPhone este *sacru*. El nu e obligat să respecte aceleași reguli ca restul afacerilor.

Sacrul și profanul

Obiectele sunt adesea considerate sfinte sau sacre dacă sunt folosite în scopuri spirituale, cum ar fi venerarea zeilor. Steve Jobs a devenit un Iisus al economiei inovatoare – iar reușita sa strălucitoare, iPhone, a devenit vehiculul venerării lui, mai presus decât oricare alt obiect material sau orice altă tehnologie.

Astfel am reușit, în esență, fetișizarea iPhone și am deschis cu această ocazie o ușă către un nou tip de extremism corporativ. Deși acest extremism nu ne pune în vreun fel de pericol

fizic (nu cred că cei de la Apple sunt fundamentaliști violenți), acest gen de cult laic este periculos. De ce? Pentru că, atunci când îi permitem unei companii să funcționeze neverificată și în afara legilor, am pierdut respectul față de standardele corespunzătoare pe care ei, spre deosebire de alte firme, nu le mai respectă. Sistemul dublei măsuri creează un mediu de tipul învingătorul-ia-totul care alimentează și mai mult problema inegalității. Pe scurt, Apple din epoca Steve Jobs a rămas nepedepsită pentru comportamente – inclusiv acțiunile lui Steve Jobs privind acțiunile antedatate oferite lui de către Apple[8] – pentru care niciun director executiv al vreunei firme americane nu ar fi rămas nepedepsit. La un moment dat, poporul american și guvernul SUA au decis că Jobs și Apple nu mai erau constrânși de lege. Lucrurile au rămas așa până la moartea domnului Jobs.

A meritat? Hotărăște tu. În primul deceniu al secolului XXI, după revenirea lui Jobs la Apple, compania s-a angrenat în cea mai mare cursă de inovare din istoria afacerilor. În acei zece ani, Apple a introdus unul după altul produse și servicii uluitoare, de 100 de miliarde de dolari, creatoare de categorii distincte. iPod, iTunes/Apple Store, iPhone și iPad... nu s-a mai văzut niciodată așa ceva.

În acei ani, industria electronicelor de consum a fost o fabrică de ciocolată, iar Steve Jobs a fost un Willie Wonka. În fiecare iarnă, la conferința anuală Worldwide Developers Conference, Jobs se urca pe scenă și anunța o nouă versiune îmbunătățită a produselor – apoi se îndrepta spre ieșirea de pe scenă, se oprea, se întorcea și spunea „Ah, și încă un lucru... " și schimba lumea. Dintr-odată, ceea ce a început ca o convenție minoră a clienților s-a transformat într-o agora. Piețele bursiere își țineau respirația, reporterii de știri se adunau în fața Moscone Center încă din zori, anticipând următoarele câteva

ore. Iar concurența Apple urmărea știrile în timp real, cu inima în gât, cu groaza a ceea ce avea să îi lovească.

E ușor să uităm acum cât de uluitor a fost deceniul Apple. Introducerea iPod, la sfârșitul lui 2001, după șocurile dezumflării bulei dot-com și atentatele din 11 septembrie, a avut același efect ca apariția trupei Beatles la emisiunea lui Ed Sullivan, la câteva luni după asasinarea lui Kennedy: a fost o lumină în întuneric, care a transmis speranță și optimism. Apoi Jobs a folosit influența sa de la Hollywood pentru a forța o suprareacție (care, bineînțeles, a avantajat Apple) împotriva descărcării de muzică piratată, pornită de Napster, ce amenința să distrugă industria muzicală. Acest lucru a construit scena pentru capodopera – iPhone – care i-a făcut pe fanii din toată lumea să petreacă noaptea în fața magazinelor. Și, într-un final, sublimul iPad. Eroul necunoscut al succesului Apple este fondatorul Napster, Shawn Fanning. Acesta a trimis o industrie muzicală speriată direct în brațele Apple, care a început să construiască un parteneriat asemănător cu parteneriatul dintre un vampir și o pungă de sânge.

Ar fi putut Apple să susțină acest ritm și în deceniul prezent dacă Steve Jobs ar fi supraviețuit bolii? Probabil că da. Pentru că, dincolo de trăsăturile sale mai puțin plăcute, el a reușit un lucru foarte important: a transformat Apple, după anii de teamă de risc sub conducerea lui John Sculley, într-o companie – probabil cea mai mare companie din toate timpurile – care a făcut din asumarea riscurilor prima opțiune. Spre deosebire de orice alt director al vreunei firme din topul Forbes 500, Steve Jobs a pedepsit gândirea precaută, iar istoria i-a consemnat rezultatele. Steve Jobs – și nu Bob Noyce de la Intel sau David Packard de la HP – a devenit prima persoană care a înființat o firmă și apoi a transformat-o în cea mai valoroasă

companie din lume. Magazine, ecrane tactile și un player MP3 refăcut, toate păreau pe atunci să nu aibă nicio noimă.

În ciuda tuturor lucrurilor bune pe care Jobs le-a făcut pentru Apple, el a fost și o forță distructivă în interiorul companiei. A fost agresiv cu angajații, atitudinea sa față de filantropie și asimilare era redusă, personalitatea sa mercantilă și megalomania au menținut Apple într-o stare perpetuă de cvasihaos. Moartea sa a încheiat cursa istorică a companiei înspre inovare, dar a permis ca Apple, sub conducerea lui Tim Cook, să se concentreze pe predictibilitate, profitabilitate și dimensiune. Rezultatele se pot vedea în bilanțul contabil: dacă profiturile sunt un semn al succesului, Apple a fost în anul fiscal 2015 cea mai de succes firmă din istorie, înregistrând 53,4 miliarde de dolari profit net[9].

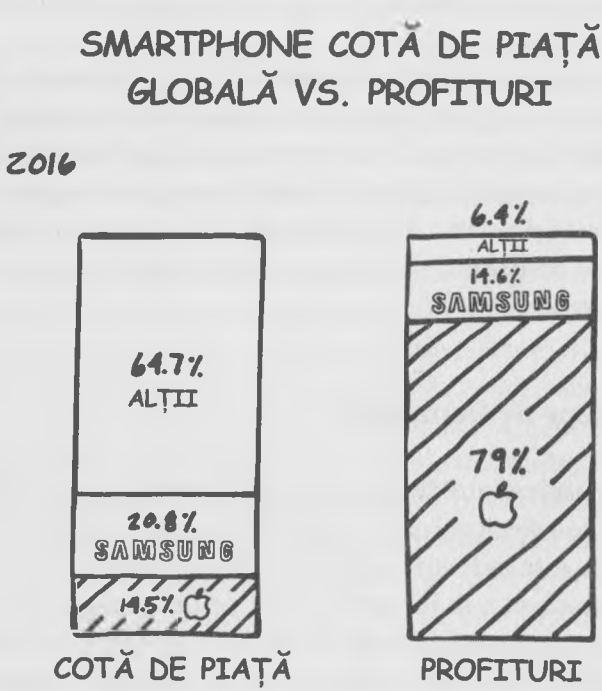
Dacă Apple nu ar fi fost o firmă îndrăgită de tehnologie din topul Forbes 500, Congresul ar fi implementat reformarea impozitării[10]. Dar cea mai mare parte a politicienilor, la fel ca multe alte clase privilegiate din toată lumea, simt un fior de plăcere când își iau în mână iPhone-ul. Nu e un concurs: prin comparație cu Exxon, să spunem, Apple este mai simpatic. Hai, Gândește diferit.

Mai aproape de Dumnezeu

Apple s-a inspirat întotdeauna de la alții (termenul latin pentru furtul de idei). Sectorul care a inspirat strategia din zilele noastre a Apple este industria articolelor de lux. Apple a decis să urmeze strategia rarității pentru a obține profituri exagerate, irațională, ce nu pot fi imitate de alte companii de tehnologie nou-apărute. Firma din Cupertino controlează 14,5% din piața

telefoanelor inteligente (smartphone), dar deține 79% din profiturile globale din domeniul smartphone (2016)[11].

Steve Jobs a înțeles asta în mod intuitiv. Participanții de la Western Computer Conference din San Francisco, 1997, au sesizat diferența de cum au intrat în Brooks Hall: în timp ce toate firmele care vindeau computere personale se prezentau cu plăci de bază goale sau cutii metalice urâte, Jobs și Woz stăteau la masa lor în spatele computerelor Apple II învelite în plastic injectat, care vor defini stilul elegant al Apple. Computerele Apple erau frumoase, erau elegante. Dar, cel mai important, într-o lume a hackerilor și tocilarilor, produsele Apple transmiteau *lux*.



Sumra, Husain. „Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016", MacRumors.

Luxul nu este ceva exterior, e înscris în genele noastre. El combină nevoia instinctivă de a transcende condiția umană și de a ne simți apropiați de perfecțiunea divină, având dorința de a deveni mai atractivi pentru partenerii potențiali. Timp de mii de ani am îngenuncheat în biserici, moschei și temple, am privit în jur și ne-am gândit „e imposibil ca mâinile umane să creeze catedrala din Reims/Hagia Sophia/Panteonul/Templele din Karnak. E imposibil ca oamenii simpli să fi creat această alchimie de sunet, artă și arhitectură fără inspirație divină. Ascultă cât de înălțătoare este muzica. Acea statuie, acele fresce, acei pereți de marmură. Nu mai sunt în lumea obișnuită. Aici e locul unde sălășluiește Dumnezeu".

De-a lungul istoriei masele nu au avut acces la lux, așa că făceau pelerinaje la biserici pentru a vedea potire încrustate cu nestemate, candelabre sclipitoare, cea mai frumoasă artă din lume. Au început să asocieze copleșitoarea senzație estetică a operelor... cu prezența lui Dumnezeu. Aceasta e piatra de temelie a luxului. Datorită revoluției industriale și a creșterii generale a prosperității, în secolul XX acel lux a ajuns la îndemâna a milioane, poate chiar miliarde de oameni.

În secolul al XVIII-lea, aristocrația franceză a cheltuit 3% din PIB-ul națiunii pe peruci, pudre și rochii. Ei se bazau pe opulența costumației pentru a-și transmite statutul și a inspira respect și supunere servitorilor lor. (Nike nu a inventat nici comerțul teatral, nici reclama prin imagine personală.) Biserica Catolică cunoștea de secole puterea unui edificiu (magazin) și a construit un brand care a supraviețuit unor războaie și scandaluri răsunătoare. Machiajul pudrat, perucile și rochiile Mariei Antoaneta erau ultimul răcnet. Acum, Lebron poartă Beats. Nimic nu s-a schimbat.

De ce? Din cauza selecției naturale – și a dorinței și invidiei pe care le naște. Oamenii puternici au avut mai mult acces la

locuințe, căldură, mâncare și parteneri sexuali. Mulți dintre cei care se înconjoară de lucruri frumoase susțin că nu își caută un partener, ci doar pura apreciere a obiectelor. Sau ceva de acest gen. Țesătura unei poșete Bottega Veneta sau curba caroseriei unui Porsche 911 îți dau un fior. Atât... De... Frumos. Vrei să le ai, să te scalzi în lumina puterii lor și să vezi cum te văd oamenii în cea mai blândă și mai flatantă lumină.

Condu un Porsche, chiar și la 80 km/h, și te vei simți mai atrăgător – și mai dispus la o experiență sexuală întâmplătoare. Deoarece bărbații sunt programați să se reproducă agresiv, omului cavernelor din noi i se face foame de acel Rolex sau de Lamborghini – sau de Apple. Iar omul cavernelor, gândind cu organele genitale, va sacrifica foarte mult (va plăti un preț irațional) pentru șansa de a impresiona.

Produsele de lux nu au sens din punct de vedere rațional. Dar nu ne putem desprinde de dorința de a fi în apropierea perfecțiunii divine sau de a procrea. Când luxul are efect, actul de a cheltui devine el însuși parte a experienței. Cumpărarea unui colier cu diamante din portbagajul unei mașini, chiar dacă pietrele sunt veritabile, nu este la fel de satisfăcătoare ca o achiziție de la Tiffany, de la o consultantă de vânzări bine îmbrăcată și care prezintă colierul sub lumini strălucitoare, vorbind în șoaptă. Luxul este echivalentul pe piață al penelor de pe o pasăre. Este irațional și sexual și domină cu ușurință semnalele raționale și enervante ale creierului – cum ar fi „Nu îți permiți asta" sau „Asta nu are niciun sens".

Luxul a generat și averi enorme. Ciocnirea dintre atomii lui Dumnezeu și atomii sexuali a aprins o energie și o valoare nemaivăzute până atunci în lumea afacerilor. Lista celor mai bogați patru sute de oameni de pe planetă, mai puțin moștenitorii sau cei din domeniul financiar, include mai mulți oameni din domeniul luxului și comerțului cu amănuntul

decât din informatică sau din orice alt sector. Iată o listă cu sursa averilor pentru cei mai bogați zece oameni din Europa (nu contează cine sunt ei, companiile lor sunt infinit mai interesante decât ei):

Zara
L'Oréal
H&M
LVMH
Nutella
Aldi
Lidl
Trader's Joe
Luxottica
Crate & Barrel[12]

Luxul timpului

Nicio firmă de tehnologie nu a rezolvat problema învechirii – pierderii relevanței. Ca brand de lux, Apple este prima firmă de tehnologie care a avut succes multigenerațional.

Apple nu a început ca o marcă de lux. Era cea mai răsărită casă dintr-un cartier prăpădit, al fabricanților de computere și componente. Multe cabluri, piese, acronime și marje mici.

La începuturi, Apple a construit doar un computer mai intuitiv decât oferta concurenței. Ideea lui Steve Jobs despre ambalarea cu stil a atras doar o minoritate, arhitectura lui Steve Wozniak a atras grosul clienților. Pe atunci, compania se adresa în primul rând rațiunii consumatorilor. Mulți fani Apple erau tocilari (ceea ce făcea sex-appealul irelevant). Apple a privit peste gard la orașul luxului și s-a gândit: de ce nu? De ce nu am putea fi cea mai bună casă din cel mai bun cartier?

În anii 1980, compania a intrat în declin. Computerele care rulau cu Microsoft Windows și procesoare Intel erau mai rapide și mai ieftine și au început să cucerească organul rațional (creierul). Word și Excel au devenit standarde globale. Cele mai multe jocuri puteau fi rulate pe computerele cu Intel, nu pe Apple. Atunci a început Apple să mute centrul de greutate, de la creier înspre inimă și organe genitale - chiar la timp: se anticipa o scădere la mai puțin de 10% cotă de piață din peste 90% cât fusese[13].

Computerul Apple Macintosh, lansat în 1984, avea iconițe atractive și un stil personalizat, pe placul inimii. În cele din urmă, se pare că un computer poate fi și prietenos. Acesta vorbea - la prezentarea lui, computerul a scris faimosul „Hello" pe ecran. Artiștii se puteau exprima pe Mac, puteau crea frumusețe și puteau schimba lumea[14]. Apoi a apărut marea descoperire: editarea pe desktop. Programul Adobe a fost adaptat în mod deosebit pentru afișarea pe ecranul precis al unui Mac[15].

Deținerea unui computer Apple, așa cum a fost prezentat în faimoasa reclamă „1984", a întărit convingerea că utilizatorii de Apple NU erau doar o altă cărămidă din zid[16]. Rezultatul a fost că eu și angajații din start-up-ul meu ne-am chinuit timp de douăzeci de ani cu produse subperformante și supraevaluate doar pentru a putea declara că „gândim diferit".

Dar nu era sexy. Cea mai mare parte a clienților din vremea aceea nu mergeau nicăieri cu computerele lor. Le puneau în „camera computerului". Iar atragerea unui partener potențial acolo doar pentru a-i arăta un computer nu era nici practică, nici romantică.

Pentru a deveni cu adevărat un obiect de lux, computerul trebuia să se micșoreze, să învețe trucuri noi, să fie mai frumos și să fie pe lângă sau asupra unei persoane pentru a semnala

celorlalți succesul, în public sau în privat. Transformarea a început cu iPod, un aparat alb și lucios, de mărimea unui pachet de cărți, ce îți punea în buzunar o întreagă colecție de muzică. Printre alte playere mp3, toate în culori greoaie de gri, bleumarin sau negru, iPod-ul era o minune tehnologică – 5 GB de memorie, pe când principalul concurent, Toshiba, avea doar 128 MB. Apple a căutat printre toți fabricanții de componente electronice până să găsească o firmă dispusă să fabrice o unitate de memorie atât de mică, aproape o bijuterie.

Într-un final, Apple a renunțat la cuvântul „computer" din numele său, recunoscând că ideea de computer era ancorată în trecut[17]. Viitorul aparține produselor, de la muzică la telefoane, dar care sunt *alimentate* de computere. Clientul se va putea plimba cu aceste produse, chiar să le poarte. Apple și-a început marșul către lux.

Debutul din 2015 al Apple Watch a închis bucla. Introducerea sa a adus pe scenă un supermodel, Christy Turlington Burns. Camerele de luat vederi au panoramat publicul, în căutarea celebrităților. Și în ce revistă a cumpărat compania un articol de șaptesprezece pagini pentru a sărbători lansarea? Nu în *Computer World*, nici măcar în *Time* (cum s-a întâmplat mai demult pentru Macintosh). Nu, a apărut în *Vogue* și prezenta fotografii realizate de Peter Belanger cu versiunea roz-aurie, care se vinde cu 12 000 de dolari. Transformarea a ajuns la final. Apple a devenit cea mai bună casă din cel mai bun cartier.

Raritatea

Un anumit tip de raritate este crucial pentru succesul Apple. Se pot vinde milioane de iPod, iPhone, iWatch, dar cel mai

probabil doar 1% din populația planetei (privind rațional) și le poate permite – și asta e și dorința Apple[18]. În primul trimestru al lui 2015, iPhone a reprezentat doar 18,3% din procentul de telefoane inteligente expediate în toată lumea, dar 92% din profiturile industriei[19]. Acesta este marketingul pentru produsele de lux. Cum ai putea transmite mai elegant prietenilor și străinilor că abilitățile, ADN-ul și pregătirea te plasează în primii 1%, indiferent unde te-ai afla? Simplu, poartă după tine un iPhone.

Pe o hartă a sistemelor de operare apare și geografia binefacerilor bogăției. Mergi în Manhattan. Este Apple IOS. Mergi către New Jersey sau până în Bronx, unde venitul mediu pe familie scade brusc, și vei găsi Android. În Los Angeles, ai iPhone dacă trăiești în Malibu, Beverly Hills sau Palisades. În South-Central, Oxnard și Inland Empire ai Android. iPhone-ul este semnalul cel mai limpede că ești mai aproape de perfecțiune și ai mai multe șanse la împerechere.

Mai mulți scriitori au scris mai multe articole foarte bune despre Apple decât despre orice altă firmă și totuși nu reușesc să îl vadă ca pe o marcă de lux. Am fost consultant pentru firme de lux de-a lungul a douăzeci și cinci de ani și cred că toate aceste firme, de la Porsche până la Prada, au în comun cinci atribute-cheie: un fondator emblematic, măiestrie, integrare verticală, acces global și un preț special (premium). Să le luăm pe rând, pentru a le studia mai bine.

1. Un fondator emblematic

Nimic nu construiește un brand care mizează pe autoexprimare mai eficient decât o personificare constantă a brandului în forma unei persoane, mai ales a fondatorului. Directorii vin și

pleacă, dar creatorii rămân pentru totdeauna. Pe când era doar un adolescent sărac din anii 1830, Louis Vuitton *a mers pe jos* desculț cinci sute de kilometri până la Paris. S-a consacrat ca fabricant de cufere și nu după multă vreme producea cufere de voiaj pentru împărăteasa Franței și soția lui Napoleon al II-lea, Eugénie de Montijo[20].

Vuitton a fost prototipul fondatorului emblematic. Acești antreprenori au avut povești cu suișuri și coborâșuri captivante, însoțite de o măiestrie demnă mai degrabă de un muzeu decât de un magazin. Arta și democratizarea artei (meșteșugurilor) alimentează și susțin brandurile. Astfel de fondatori apar de obicei din rândul meșteșugarilor. Ei sunt binecuvântați/blestemați să știe de timpuriu ce au de făcut cu viața lor: să facă lucruri frumoase. Nu au de ales.

E ușor să fim cinici cu lucrurile sclipitoare și cu frivolitatea acestui domeniu. Dar încearcă numai să conduci un Porsche 911, să îți vezi pometii obrajilor evidențiați cu NARS Orgasm Blush ori să descoperi că ai o privire mai intensă și obiectivul mai hotărât, pentru că ești tipul care poartă ultima colecție de la Brunello Cucinelli. Acestea sunt motivele pentru care artizanii au creat mai multă bogăție decât orice altă breaslă din istoria modernă. „Unii cred că luxul este opusul sărăciei. Nu este. Este opusul vulgarității", a spus Coco Chanel.

Pentru a putea sesiza puterea lui Steve Jobs ca emblemă a inovației, să ne gândim la tânărul Elvis. Dacă ar fi murit înainte de treizeci de ani, imediat după înregistrările de la Sun Studio, înainte să plece în armată, nu l-am fi văzut clătinându-se pe scenele din Las Vegas în pantaloni albi evazați cu sclipici. Elvis a dispărut înainte de patruzeci de ani. Dacă ar mai fi fost cu noi câteva zeci de ani ar fi dat spectacole pentru nostalgici pensionarilor din croaziere, iar Graceland ar fi fost un parc de distracții mobil. Moartea detașează idolul de judecata inevita-

bilă a existenței cotidiene, inclusiv îmbătrânirea, și ridică persoana la rangul de legendă – ceea ce este ideal pentru un brand. Imaginează-ți cât ar fi valorat brandul Tiger Woods pentru Nike dacă, în loc să se cufunde în mediocritate, jucătorul de golf ridicat pe atunci la rangul de idol ar fi fost călcat cu mașina de soția sa, chiar în noaptea în care aceasta a descoperit că nu își putea ține crosa în sac. Este, probabil, unul dintre avantajele dispariției persoanelor publice – îi imunizează față de gesturi prosteşti care distrug reputația și, bineînțeles, față de îmbătrânire. Știm că Părinții Națiunii americane au suspinat de ușurare atunci când George Washington a părăsit bâlciul omenesc – deoarece astfel a dispărut riscul ca acesta să își păteze cumva reputația imaculată.

Nu contează dacă fondatorul emblematic a fost un nemernic în viața reală. Apple dovedește acest lucru. Lumea i-a creat lui Steve Jobs o imagine de erou hristic. În realitate, se pare că Steve a fost un om nu tocmai bun și un tată cu multe defecte. S-a prezentat în instanță și și-a renegat sânge din sângele lui, refuzând să plătească pensie alimentară unei fiice despre care știa că este a lui, chiar dacă în acel moment el ajunsese să valoreze mai multe sute de milioane de dolari. Și, după cum am scris deja, se pare că a comis sperjur în fața anchetatorilor guvernamentali în privința programului de cumpărare de acțiuni la Apple.

Dar când Jobs a murit, în 2011, lumea a jelit, mii de oameni improvizând altare pe internet, la sediul Apple și la magazinele din toată lumea – chiar și în fața liceului său. Acest lucru a marcat ridicarea la rang de zeu a fondatorului emblematic, trecut de la vedetă la sfânt – o schimbare favorizată și de apariția din ce în ce mai ascetică a lui Jobs în ultimii ani de viață.

De atunci, brandul Apple strălucește mai puternic. În afară de obsesia noastră cu Steve Jobs avem puține exemplificări la

fel de bune pentru ceea ce papa Francisc a numit o nesănătoasă „idolatrizare a banilor". Părerea generală este că Steve Jobs „și-a lăsat amprenta asupra universului". Nu, nu e adevărat. Steve Jobs, după mine, a scuipat pe univers. Oamenii care se trezesc în fiecare dimineață, care își îmbracă copiii, îi duc la școală și manifestă o pasiune irațională pentru bunăstarea lor sunt cei care își lasă amprenta asupra universului. Lumea are nevoie de mai multe familii cu părinți implicați, nu de un nenorocit de telefon mai bun.

2. Măiestrie

Succesul din domeniul luxului provine din atenția concentrată pe detalii și din măiestria expertă, aproape supraumană. Când e la lucru, este ca și cum un extraterestru a sosit de pe o planetă îndepărtată pentru a face ochelari de soare sau eșarfe de mătase mai bune. Vânătorii de chilipiruri se pot întreba de ce ar munci cineva atât de mult pentru a crea balamale care se închid în interior sau pentru a înnoda fiecare fir de ață dintr-o zonă a pălăriei care nici măcar nu e vizibilă. Dar pentru cei cu venit nelimitat, care nu se luptă pentru supraviețuire, sentimentul de a trăi cu o operă de o asemenea măiestrie este de neînlocuit.

Limbajul de lux al Apple este simplitatea, cea din urmă sofisticare. De la designul Albă-ca-Zăpada din anii 1980 (suprafețe albe, linii orizontale pentru a face computerele să pară mai mici) până la iPod, „1000 de melodii în buzunarul tău" – simplitatea a fost o obsesie pentru Apple. Simplitatea presupune apariție elegantă și ușurință în utilizare – când interacțiunea cu un obiect creează încântare, loialitatea de brand va crește. Butoanele așezate în cerc ale iPod-ului erau totodată elegante

și jucăușe. Odată cu iPhone a apărut ecranul tactil: „M-ai cucerit de la prima atingere". Apple a ales aluminiul pentru carcasele PowerBook, deoarece era mai ușor decât majoritatea materialelor și a permis realizarea unui corp mai subțire, având o mai bună conductivitate termică. Așa arată premium și exclusiv. După cum spunea o reclamă mai veche la iMac, tehnologia Apple este „pur și simplu uimitoare și uimitor de simplă"[21].

Astfel Apple face ca produsele să-i devină în mod repetat emblematice – „obiectele par să fie făcute fără efort... atât de simple, coerente și inevitabile, încât nu ar putea exista o alternativă rațională"[22]. Psihologia cognitivă arată că obiectele atractive ne determină să ne simțim bine, ceea ce, în continuare, ne face mai puternici în provocările creative[23]. „Lucrurile atractive funcționează mai bine", spune Don Norman, vicepreședintele pentru tehnologie avansată la Apple, din 1993 până în 1998. „Când speli și lustruiești o mașină, merge mai bine, nu-i așa? Sau cel puțin așa pare."[24]

3. Integrarea verticală

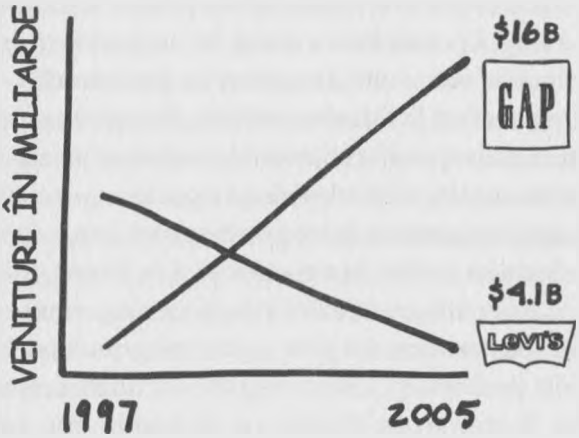
La începutul anilor 1980, The Gap era un lanț de magazine pietonale de îmbrăcăminte plin de articole, precum Levi's sau alte haine obișnuite, unele amestecate cu cele marca proprie The Gap. Apoi, în 1983, Mickey Drexler, noul director, a redefinit compania. A pus lumini mai blânde, a deschis la culoare lemnul, a introdus muzică, a extins cabinele de probă și a decorat pereții cu fotografii imense alb-negru ale unor fotografi celebri. Fiecare magazin oferea clientului un loc unde putea trăi viziunea brandului Drexler. El nu vindea lux, ci crea o lume în jurul brandului, implicând clientul în interacțiunea față-n-față. Prelua o imagine de la brandurile de lux și crea un

simulacru al acelui lux. Strategia sa a produs venituri și profit, iar The Gap a pornit într-o cursă de douăzeci de ani care a stârnit invidia sectorului de comerț cu amănuntul[25].

Mulți se referă la Drexler ca fiind „Prințul Negustor". Dar impactul său asupra afacerilor a fost mai mare de atât. Drexler și-a dat seama că, deși televiziunea poate transmite mesajul unui brand, magazinele fizice pot merge mult mai departe. Ele oferă clienților un loc în care pot păși *în* brand, unde îl pot mirosi și îl pot atinge. Drexler a decis că magazinul este locul unde va construi brandul prin capital propriu. Așa că, în timp ce marele rival al Gap, Levi's, crea în continuare cele mai bune reclame la televizor, Drexler a construit cele mai bune magazine.

Rezultatul? Între 1997 și 2005, The Gap aproape că și-a triplat veniturile, de la 6,5 miliarde de dolari la 16 miliarde de dolari, în timp ce Levi Strauss & Co. a scăzut de la 6,9 miliarde la 4,1 miliarde[26,27,28,29]. Construirea brandului s-a mutat de pe calea undelor în lumea fizică, iar Levi's a fost prins pe picior greșit. Cred că lumea ar fi un loc mai bun dacă LS&Co. ar fi avut un succes precum Apple, deoarece familia Haas (care deține LS&Co.) este așa cum ne-am dori să fie toți proprietarii de afaceri: modestă, angajată în comunitate și generoasă.

Steve Jobs l-a adus pe Drexler în consiliul director al Apple în 1999, curând după revenirea sa în Apple – iar doi ani mai târziu Apple a lansat primul său magazin fizic în Tyson's Corner, Virginia[30]. Magazinele Apple erau mai sclipitoare decât magazinele Gap. Cei mai mulți experți s-au strâmbat. Magazinele erau de domeniul trecutului, au spus ei. Internetul era viitorul. De parcă Steve Jobs nu ar fi înțeles asta, mai mult decât oricine altcineva.



Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus 13 martie 1998), Gap, Inc. website.

Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus 28 martie 2006), Gap, Inc. website.

„Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material", Clean Clothes Campaign.

Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (depus 14 februarie 2006), p. 26, Levi Strauss & Co. website.

E greu să ne aducem aminte acum, dar, când Apple a realizat această mișcare, cei mai mulți au crezut că firma greșește, că Apple era o companie care se îndreaptă spre insignifianță și că prin deschiderea unor magazine se poziționa în lumea luxului echivalent cu mersul pe jos. Cât de prostesc este să faci așa ceva, au zis ei. Apple chiar nu putea să vadă că piața tehnologiei se învârte în jurul cutiilor animate de Microsoft și Intel? Că marele tun se dă în comerțul electronic?

Fostul director financiar al companiei, Joseph Graziano, a semnalat dezastrul, declarând pentru *Business Week* că Jobs insista „să servească caviar într-o lume care se mulțumea cu brânză și biscuiți"[31].

Magazinele au schimbat, bineînțeles, domeniul tehnologiei și au promovat Apple ca firmă de lux. iPhone a făcut să crească acțiunile Apple, dar magazinele au făcut să crească brandul și

marja de profit. Dacă mergi pe Fifth Avenue sau Champs Elysées, vei vedea Vuitton, Cartier, Hermès și Apple.

Acestea sunt canale captive. Un ceas de 26 000 de dolari Cartier Ballon Bleu sau un trenci din piele de căprioară de la Burberry, de 5 000 de dolari, și-ar pierde din strălucire în rafturile de la Macy's. Dar magazinele deținute de mărci de renume devin temple închinate brandului. Magazinele Apple vând de aproape 15 000 de dolari pe metru pătrat. Următorul în clasament este un magazin de mărfuri generale, cu 50 de procente în urmă[32]. Nu iPhone, ci Apple Store a definit succesul Apple.

4. Global

Cei bogați sunt mai omogeni decât orice altă categorie de populație. De curând am ținut un discurs la Summitul *Alternative Investment* al JPMorgan. Directorul său, Jamie Dimon, a găzduit cei mai importanți (incredibil de bogați) trei sute de clienți persoane fizice ai băncii și pe cei în jur de cincizeci de directori executivi și fondatori ai fondurilor în care investesc în numele clienților lor. Patru sute de stăpâni ai universului, plus alți câțiva cărora le-a surâs norocul (Clubul Spermatozoizilor Norocoși). Oameni din aproape toate țările și culturile... formând totuși un ocean de monotonie. Toată lumea din încăpere vorbește aceeași limbă (la propriu și la figurat), poartă Hermès, Cartier sau Rolex, are copiii la aceleași universități de elită și își petrece vacanțele într-un oraș de coastă din Italia, Franța sau St. Barts. Dacă umpli o încăpere cu oameni din clasa de mijloc din toată lumea vei avea diversitate. Mănâncă mâncare diferită, poartă haine diferite și nu își pot înțelege limba unii altora. Este antropologie pe viu. Pe de altă parte, elita globală – fir-ar să fie – este un curcubeu din aceeași culoare.

De aceea, brandurile de lux pot traversa cu mai mare ușurință granițele geografice decât colegii lor de piață de masă. Comercianții care se adresează acestei piețe, inclusiv Walmart și Carrefour, trebuie să angajeze specialiști în etnografie care să îi ghideze pe pieţele locale. Dar brandurile de lux, inclusiv Apple, își definesc propriul lor univers. Consistența brandului este obținută prin elementele-cheie de design: sticla – un panou de sticlă, un cub sau cilindru ca intrare, adeseori o scară de sticlă, brevetată de Jobs; spațiu deschis, interior minimalist, lipsa de stoc în magazin (produsele sunt aduse pe comandă fermă). Cele 492 de magazine, plasate în cartiere comerciale exclusiviste din 18 țări, atrag mai mult de 1 milion de credincioși în fiecare zi[33]. Magic Kingdom a atras numai 20,5 milioane de oameni în tot anul 2015[34].

Apple are și un lanț logistic global. Componentele vin din minele chinezești, studiourile japoneze și fabricile americane de procesoare către fabricile și sediile imense de producție ale firmelor contractate situate în mai multe țări (în special și mai ales notoriu, în China) și apoi, mai departe, către magazinele Apple, atât cele fizice, cât și cele virtuale. Între timp, miliardele provenite din încasările acestor produse au propriul lor circuit de paradisuri fiscale, inclusiv Irlanda. Rezultatul este un profit colosal și marje de profit de lux la costurile de producție ale unui producător de bunuri ieftine. Apple este una dintre firmele cele mai profitabile din istorie, dar care nu trebuie să îndure frecușurile procentelor de impozitare din SUA.

5. Prețul special (premium)

Prețurile mari semnalează calitate și exclusivitate. Uită-te la istoricul tău de navigare. Nu ești mai degrabă atras sau cucerit

de produsul cel mai scump? Chiar și pe eBay, nu cauți după „cel mai mare preț", doar din curiozitate? Elasticitatea economică negativă rămâne valabilă: dacă Hermès ar vinde o eșarfă la 19,95 dolari, mare parte dintre clienții existenți și-ar pierde interesul. Din acest punct de vedere, Apple nu este Hermès. Nu poate vinde computere sau telefoane la un preț de douăzeci sau de sute de ori mai mare decât produsele de brand. Dar aplică o majorare substanțială. Un iPhone 7 fără abonament costă 749 dolari, un Blu R1 Plus 159 dolari, iar ultimul telefon de la BlackBerry (BlackBerry KeyOne) este 549 dolari[35, 36, 37].

În această privință, și în aproape toate celelalte (mai puțin partea de politici decente de Resurse Umane), Steve Jobs a învățat de la Hewlett-Packard, pionierul în stabilirea de prețuri pentru tehnologie de calitate. Încă din primele zile ale Apple Computer, Jobs și-a declarat public admirația față de acea companie și dorința de a construi Apple după imaginea ei. Unul dintre atributele HP pe care Jobs l-a admirat în mod deosebit a fost angajamentul de a produce cele mai bune (cu alte cuvinte, cele mai noi și mai de calitate) produse – mai ales computere – și apoi cererea unui preț nesimțit de la inginerii disperați să le cumpere. Diferența este că HP era în principal un furnizor de echipamente pentru companii – departe de a fi o afacere cu produse de lux –, în timp ce Apple vindea direct clienților și astfel putea profita la maximum de semnele și semnalele de eleganță.

Unii clienți Apple nu sunt bucuroși să afle că achizițiile lor se bazează pe decizii irațională. Ei se consideră inteligenți și sofisticați. Așa că se păcălesc că mintea a avut un rol principal în acea decizie. E doar un telefon mai bun, spun ei. Sistemul de operare are o interfață intuitivă. Privește numai toate aceste aplicații de productivitate! Laptopurile merg mai bine.

Ceasul mă încurajează să merg încă 3 000 de pași pe zi. Prețul mai mare e complet justificat, își spun ei.

Toate astea ar putea să fie adevărate. Iar oamenii citează motive similare când plătesc prețuri mari pentru Mercedes sau Bentley. Produsele de lux ar trebui să fie super. Dar ele avertizează, de asemenea, și asupra statutului. Îți îmbunătățesc marca procreațională. Acest lucru poate că nu e evident în cartierele bogate, unde se pare că toată lumea poartă diverse produse Apple. Cât de mișto poate să fie dacă ești a paisprezecea persoană care scoate un MacBook în Café de Flore din Paris? În cazurile astea încearcă să privești lucrurile din cealaltă parte. Dacă Apple este dotarea standard, cât va avea *de suferit* atractivitatea unei persoane de sex opus, ea sau el, dacă ar scoate un Dell sau un Moto X ca să imortalizeze momentul?

Apropo, nu spun că se va petrece cu siguranță un salt în viața sexuală în urma unei achiziții de lux. Milioane de posesori de iPhone dorm singuri noaptea. Dar cumpărarea unui obiect de lux declanșează o emoție, o creștere de serotonină care ajută fericirea și succesul. Și poate că te face mai atractiv pentru străini – cu siguranță un Dell nu va avea acest efect. Decizia de a plăti în plus vine dintr-o nevoie ancestrală și primară din partea de jos a corpului – în ciuda creierului care-i tot dă înainte cu chestii raționale. (Voi explora acest fenomen mai mult în Capitolul 7.)

Vor exista mulți învinși pe cealaltă fațetă a monedei de lux a Apple. De exemplu, 2015 a fost probabil cel mai bun an pentru Nike. Firma a avut o creștere a veniturilor de 2,8 miliarde de dolari[38]. Prin comparație, Apple a avut o creștere de 51 de miliarde[39]. Acesta este un Ocean Atlantic de dolari cheltuiți, pe care oamenii *nu* îi vor mai da pe alte lucruri.

Cele mai expuse la măcelul Apple sunt firmele de lux de nivel mediu, cele care vând lucruri sub 1 000 de dolari (J.Crew,

Michael Kors, Swatch și altele). Clienții lor își numără banii – iar clienților tineri le pasă mai mult de telefoanele și cafeaua lor decât de haine. Așadar, unde merg sumele limitate de dolari avute la dispoziție? Un telefon vechi cu ecranul spart limitează posibilitățile de cuplare mult mai mult decât o jachetă sau o poșetă de anul trecut. S-ar putea să se zgârcească la hanoracul de 78 dolari cu model Hedley Hoodie de la Abercrombie & Fitch, la geanta de piele matlasată de 298 de dolari de la Michael Kors sau la poșeta Luna Drive Willow Satchel de la Kate Spade, care costă 498 dolari.

Pe de altă parte, cele 51 de miliarde de dolari pierduți în favoarea Apple nu ar trebui să afecteze brandurile platinum, cum ar fi Porsche sau Brunello Cucinelli. Clienții lor își pot permite totul și nu sunt obligați să aleagă.

Decizia lui Steve Jobs de a trece de la un brand de tehnologie la unul de produse de lux este una dintre intuițiile cele mai influente și creatoare de valoare din istoria afacerilor. Firmele de tehnologie se pot extinde, dar arareori sunt nemuritoare. Pe de altă parte, Chanel va trăi mai mult decât Cisco, iar Gucci va fi martorul meteoritului care îl va pune pe Google pe traiectoria spre dispariție. Dintre Cei Patru Călăreți, Apple are de departe cea mai bună construcție genetică și, cred eu, șansa cea mai mare de a prinde secolul XXII. Ține minte, cel puțin pentru moment, Apple este singura firmă din rândul Celor Patru care a prosperat după dispariția celui care a înființat-o și a echipei sale de management.

Cadavrul arătos al tehnologiei

Cercetările profesorului de finanțe Aswath Damodaran, de la Universitatea New York, evidențiază că firmele de tehnologie

trec prin ciclul de viață tradițional al unei firme cu viteză accelerată. Într-un fel, îmbătrânesc în ani câinești[40].

Vestea bună e că aceste companii pot lansa un produs, extinde firma și atrage clienți mult mai repede decât alte sectoare care întâmpină provocări, cum ar fi activele imobiliare, cerințele de capital și canalele de distribuție, care au nevoie de ani și forță de muncă susținută pentru a le crea. Vestea proastă: același combustibil cu cifră octanică mare, care trimite firmele de tehnologie până la Lună, este accesibil și pentru stolul de concurenți mai tineri, mai inteligenți și mai iuți care îi prind cu repeziciune din urmă.

Leii masculi au o speranță de viață de 10-14 ani în sălbăticie. Dar în captivitate pot trăi până la 20 de ani sau chiar mai mult[41]. De ce? Deoarece în captivitate nu sunt contestați în permanență de masculi mai tineri. Cei din sălbăticie de obicei mor în urma rănilor căpătate în lupta de protejare sau cucerire a tronului. Foarte puțini mor de bătrânețe.

Companiile de tehnologie sunt ca masculii alfa din sălbăticie. E bine să fii rege – o cifră mai mare de câștiguri, îmbogățire rapidă (când merge treaba), iubirea și admirația unei societăți care îi privește pe inovatori ca pe starurile rock. În orice caz, toată lumea vrea să fie rege. Tot ce îți trebuie ca să îl dobori pe rege înseamnă putere, viteză, agresiune violentă și prostia de a nu conștientiza că ai putea da greș.

Apple nu doar a făcut tranziția de la unul dintre cei mai mari vizionari la unul dintre cei mai mari operatori – a putut să-și prelungească viața devenind un brand de lux. Cum? Apple a recunoscut că directorul care îi va urma lui Steve Jobs trebuie să fie un operator care înțelege cum poate crește firma. În cazul în care consiliul executiv ar fi vrut un vizionar, l-ar fi numit director executiv pe Jony Ive.

(Fără) Viziune

Aș putea spune că Apple nu are o viziune, și totuși prosperă, de parcă a fabrica un iPhone mai mare și apoi din nou altul mai mic este o mișcare de geniu în simplitatea ei (hai să luăm cea mai bună pâine din lume și să o feliem în mai multe feluri). Firma a cumpărat mai mult timp când a realizat că are brandul și capacitățile de a face investiții costisitoare (atât de capital, cât și de timp) în a deveni un brand de lux, un lucru pe care celelalte firme tehnologice nu îl pot face.

Încă de pe vremea Macintosh, Apple și-a dat seama că vrea să coboare din trenul tehnologiei și s-a distanțat de tendința de a oferi în fiecare an mai mult pentru bani mai puțini (Legea lui Moore). Afacerile Apple constau în acest moment în bunuri, servicii și emoții - sentimentul de a fi mai aproape de Dumnezeu și de a fi mai atractiv. Apple livrează aceste lucruri prin intermediul semiconductorilor și tehnologiilor de afișaj (display), le alimentează cu electricitate și le învelește în lux. Acest amestec puternic și îmbătător a creat compania cea mai profitabilă din istorie. Se spune că ești ceea ce porți, iar unii cred acum că ești ceea ce mănânci. Dar cine ești cu adevărat a devenit acum obiectul de pe care trimiți mesaje.

Regele constructor

Ai fi surprins să auzi cât de mulți oameni încă mai cred, în ciuda dovezilor pe care le avem până acum, că Steve Jobs chiar a inventat produsele minunate ale Apple. Ca și cum el ar fi stat la o masă în departamentul Cercetare-Dezvoltare din sediul Apple din Cupertino și ar fi lipit procesoare pe o minusculă placă de bază... și apoi, *bum!*, a oferit lumii primul iPod. De

fapt, acesta era Steve Wozniak, lucrând la Apple 1 cu douăzeci și cinci de ani înainte.

Steve Jobs a fost un geniu – dar talentele sale erau de o altă natură. Și nicicând nu au fost mai vizibile decât atunci când experții afacerilor din toată lumea declarau „dez-intermedierea" tehnologiei – dispariția distribuției fizice și a canalelor de retail, pe măsură ce erau înlocuite de virtualizarea comerțului electronic.

Spre deosebire de toți ceilalți, Jobs a înțeles că, în timp ce conținutul, chiar și mărfurile de larg consum, poate fi vândut online, dacă voiai să vinzi aparate electronice ca obiecte de lux cu preț mare, trebuia să le vinzi ca pe alte obiecte de lux. Cu alte cuvinte: în temple lucioase, sub lumini strălucitoare, având tineri „geniali" și săritori la dispoziție. Și, cel mai important, trebuia să vinzi acele obiecte în cutii de sticlă prin care clienții pot fi văzuți de alții: nu doar de ceilalți clienți, dar și de trecători, care se pot uita și te pot vedea printre cei selecți. Odată ce ai obținut asta, poți vinde aproape *orice* în acel magazin –, atât timp cât este elegant, ambalat cu stil și cu aceleași trăsături de design ca ale altor articole de lux mai scumpe.

De aceea Apple a ajuns la o marjă de profit de care nu s-a mai bucurat nicio altă firmă de electronice, escaladând înălțimi imposibile – produs premium și costuri de producție mici. Nimeni altcineva nu se mai apropie de acest statut în lumea luxului. În cazul poșetelor, Bottega Veneta, un producător de game de lux, este un producător cu un cost mare. În industria automobilelor, produsul premium, Ferrari, este orice altceva dar nu un producător cu costuri reduse (low-cost). În ceea ce privește hotelurile, Mandarin Oriental, care oferă servicii premium, este departe de a avea costuri mici.

Și totuși Apple reușește să fie amândouă... și reușește asta pentru că a pus accent pe fabricație și robotizare cu o generație

înaintea celorlalți (mai ales în electronicele de larg consum), a stabilit un circuit logistic de rang mondial și apoi și-a consolidat o prezență în retail, susținut de o mică armată de asistenți și experți în IT, invidiat de toate celelalte branduri și actori din retail.

Tobogane, scări și șanțuri de apărare

Firmele încearcă să construiască ziduri din ce în ce mai înalte pentru a împiedica invazia dușmanilor (debutanții și concurența). Teoreticienii de afaceri numesc aceste structuri „bariere la intrare".

Sunt frumoase în teorie, dar, din ce în ce mai mult, zidurile tradiționale se crapă, chiar prăbușindu-se – mai ales în domeniul tehnologiei. Prețurile în scădere ale puterii de procesare (din nou Legea lui Moore), cuplate cu o creștere în lățimea de bandă și o nouă generație de lideri cu digitalul înscris în ADN, au produs scări mai înalte decât era de așteptat. ESPN, J.Crew și Jeb Bush... toți de neatins, nu? Nu. Scările digitale (filmări spectaculoase, modă rapidă și @realdonaldtrump) pot escalada aproape orice.

Așadar, ce poate face o firmă cu un succes spectaculos? Malcolm Gladwell, un Iisus al cărților de afaceri, pune în evidență parabola lui David și Goliat pentru a trage o concluzie-cheie: *nu te lupta în condițiile puse de ceilalți.* Cu alte cuvinte, odată ce ai făcut saltul către viteza luminii ca firmă de tehnologie trebuie să te imunizezi față de aceleași arme cuceritoare pe care armata ta le-a mânuit asupra unei prăzi dezorientate. Câteva exemple evidente: efectul de rețea (toată lumea e pe Facebook pentru că... toată lumea e pe Facebook), protecția proprietății intelectuale (orice firmă din tehnologie

de peste 10 miliarde de dolari dă în judecată și este dată în judecată de toate celelalte firme de peste 10 miliarde de dolari) și dezvoltarea unui ecosistem standard - monopol (scriu acum folosind Word, pentru că nu am de ales).

Și totuși eu susțin că săparea de șanțuri mai adânci este cheia reală a unui succes pe termen lung.

iPhone nu va fi cel mai bun telefon pentru foarte multă vreme. Prea multe firme se străduiesc să îl ajungă din urmă. Cu toate acestea, Apple are un atu-cheie în sistemul imunitar puternic: cele 492 de magazine din 19 țări[42]. Dar, stai, un concurent ar putea oricând deschide un magazin online, nu? Nu. HP.com *vs* Apple Regent Street din Londra e ca și cum ai aduce un cuțit de unt la o confruntare cu pistoale. Și, chiar dacă Samsung ar decide că vrea să aloce capitalul necesar, nouă femei nu pot face un copil într-o singură lună, iar gigantul coreean ar avea nevoie de (cel puțin) un deceniu pentru a prezenta o ofertă similară.

Magazinele fizice au avut probleme care au contribuit la perturbarea produsă de comerțul digital. E ceva adevăr în asta. Totuși vânzările digitale sunt doar 10-12% din totalul comerțului cu amănuntul[43]. Nu magazinele mor, ci clasa de mijloc și magazinele care i se adresau. Cele mai multe dintre ele se adresează și sunt situate în preajma greu-încercatei clase de mijloc. Prin comparație, magazinele din cartierele bogate se țin bine. Clasa mijlocie reprezenta pe vremuri 61% din populația americană. Acum formează o minoritate, reprezentând mai puțin de jumătate din populație... restul având venituri mai mari sau mai mici[44].

Așa că Apple, recunoscând că scările vor fi din ce în ce mai înalte, a optat pentru șanțuri de apărare mai asemănătoare (un raport timp/capital mai costisitor). Google și Samsung vin amândouă în urma Apple. Dar ei pot mai degrabă să producă

un telefon mai bun decât să reproducă povestea de dragoste, conexiunea și sentimentul de spectaculos din magazinele Apple. Așa că fiecare firmă de succes din era digitală trebuie să se întrebe: în afară de zidurile mari și înalte, unde aș putea construi șanțuri mai adânci? Cu alte cuvinte: barierele din economia veche, care sunt costisitoare și durează mult să le sapi (și durează mai mult traversarea lor de către competitori). Apple a realizat acest lucru în mod excepțional, investind încontinuu în cel mai bun brand mondial și în magazine. Amazon, care vizează și el șanțuri de apărare, construiește mai mult de o sută de depozite costisitoare și greu-de-construit. Cât de demodat! O presupunere corectă ar fi că Amazon va deschide încă alte câteva mii înainte de a fi gata.

De curând, Amazon a anunțat închirierea a douăzeci de avioane Boeing 767 și a cumpărat mii de camioane cu remorcă inscripționate cu sigla Amazon[45][46]. Google are ferme de servere și folosește tehnică aviatică de la începutul secolului XX (baloane dirijabile) lansată în atmosferă pentru a transmite în bandă lată la nivelul solului[47]. Dintre toți Cei Patru Călăreți, Facebook are cele mai puține șanțuri de apărare, fiind cel mai vulnerabil la un atac al unei armate cu scări gigantice. Te poți aștepta ca acest lucru să se schimbe, deoarece Facebook a anunțat că, împreună cu Microsoft, amplasează cabluri pe fundul Atlanticului[48].

Succesul companiilor singulare precum Apple poate devaliza piețe întregi, chiar regiuni. iPhone a debutat în 2007 și a produs dezastru pentru Nokia și Motorola. Luate împreună, cele două companii au pierdut 100 000 de slujbe. În punctul său culminant, Nokia reprezenta 30% din PIB-ul Finlandei și plătea aproape un sfert din acești bani ca impozit pe profit la stat. Poate că Rusia a intrat cu tancurile în 1939, dar invazia comercială a Apple din 2007 a produs și ea daune economice

substanțiale. Prăbușirea Nokia a afectat întreaga economie finlandeză[49]. Cota firmei pe bursa acțiunilor a scăzut de la 70 la 13 procente[50].

Ce ar putea urma

Dacă privim istoria Apple și a restului Celor Patru, fiecare a început ca o afacere distinctă. Apple era un aparat, Amazon, un magazin, Google, un motor de căutare, iar Facebook, o rețea socială. La începuturi nu păreau să fie în competiție una cu cealaltă. De altfel, la începuturile lor nici nu păreau că vor concura. În realitate, abia în 2009 directorul executiv al Google, Eric Schmidt, a intuit conflictul de interese viitor și a demisionat (sau a fost rugat să plece) din consiliul director al Apple.

De atunci, Cei Patru giganți au intrat inexorabil fiecare pe teritoriul celorlalți. Cel puțin doi sau trei dintre ei se concurează pe piețe cum ar fi publicitatea, muzica, filmele, cărțile, rețelele sociale, telefoanele mobile – sau, de curând, vehiculele autonome. Dar Apple este singurul brand de lux. Această diferență prezintă un avantaj imens, oferind marjă de profit mai mare și un avans competițional. Luxul izolează brandul Apple și îl ridică deasupra războaielor prețurilor care se desfășoară subteran.

Pentru moment văd o slabă concurență pentru Apple din partea celorlalți călăreți. Amazon vinde tablete la preț minim. Facebook nu este mai sexy decât o carte de telefoane. Iar singura tentativă a Google de a intra în zona computerelor portabile, Google Glass, s-a dovedit a fi o metodă preventivă, garantând că purtătorul nu va avea niciodată șansa de a concepe un copil, deoarece nimeni nu s-ar fi apropiat de el.

Apple are probabil șanțurile cele mai adânci din toată lumea, iar statutul său de brand de lux îi va spori longevitatea. În timp ce toate celelalte trei companii, leii alfa din arena concurenței tehnologiei de vârf, încă se confruntă cu posibilitatea unei morți timpurii, doar Apple are potențialul de a păcăli moartea.

Lăsând amprente în Univers*

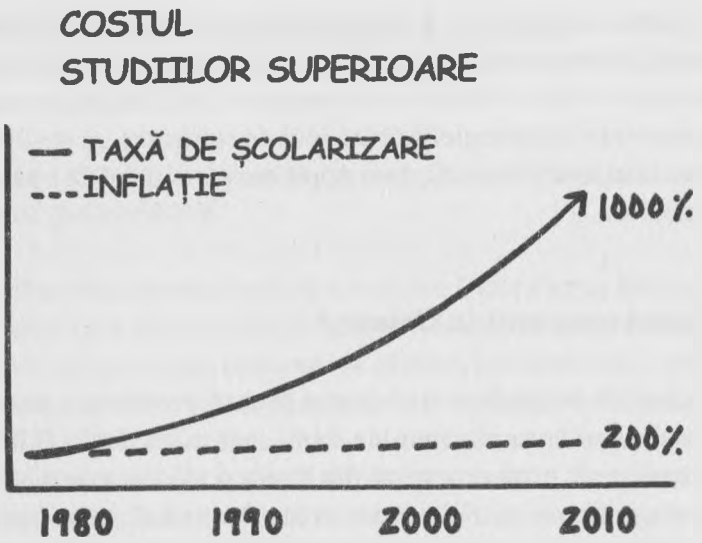
Cocktailul de produse low-cost și prețuri premium a pus în brațele Apple un morman de bani, mai mare decât PIB-ul Danemarcei, piața de capital din Rusia și valoarea de piață a Boeing, Airbus și Nike luate toate împreună. Are Apple obligația ca la un moment dat să își cheltuiască banii? Și dacă da, cum?

Sugestia mea: Apple ar trebui să lanseze cea mai mare universitate fără taxe din lume.

Piața educației este coaptă pentru abordare, coaptă de stă-să-cadă-din-copac. Vulnerabilitatea unui sector este o relație între creșterea prețurilor relativ la inflație și creșterile consecutive din inovație și productivitate. Motivul pentru care tehnologia continuă să înghită tot mai mult din PIB-ul mondial este o teorie care spune că trebuie să facem un produs mult mai bine și la un preț mai mic. Educația, pe de altă parte, a rămas la fel de cincizeci de ani și a crescut prețurile mai rapid decât televiziunea prin cablu, chiar și mai repede decât serviciile de sănătate.

---

* Trimitere la expresia lui Steve Jobs „Put a dent in the universe!" (*Lasă-ți amprenta asupra Universului!*) (n.r.).



„Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home...," AEIdeas, August 2016, http://bit.ly/2nHvdfr

Irrational Exuberance, Robert Shiller. http://amzn.to/2098DZE.

În serile de marți predau la 120 de tineri de la cursul meu de Strategie de Brand. Asta înseamnă 720 000 de dolari, sau 60 000/curs, de taxe de școlarizare, mare parte dintre ele finanțate pe credit. Sunt bun la ceea ce fac, dar când intru în fiecare seară îmi amintesc că noi (NYU) taxăm copiii cu 500 de dolari pe minut pentru prezența mea și a unui proiector. Este. Al. Dracului. De. Ridicol.

O diplomă de licență de la o școală bună este un bilet pentru o viață mai bună, iar acest bilet este oferit exclusiv unor copii excepționali din familiile cu venituri mici sau medii și oricărui copil din familiile bogate din SUA sau din lume. Optzeci și opt la sută dintre copiii din familiile cu venituri de top vor merge la facultate și doar opt la sută dintre cei provenind din familiile sărace. Îi lăsăm în urmă pe cei obișnuiți și săraci – cea mai mare

parte a populației – într-o civilizație care acum e mai degrabă Jocurile Foamei decât o organizare civilizată.

Apple ar putea schimba asta. Cu un brand cu rădăcini în educație și un morman de bani, suficient cât să cumpere structura informatică a Khan Academy, precum și campusul efectiv (viitorul educației va fi un amestec de online și offline), Apple ar putea să dea o lovitură cartelului care pozează în serviciu social, dar care este de fapt un sistem de castă. Concentrarea ar trebui să fie asupra creativității – design, științe umaniste, artă, jurnalism, arte liberale. Pe măsură ce toată lumea dă buzna la STEM (științe, tehnologie, economie, matematică), viitorul aparține clasei creative, care poate imagina forma, funcția și oamenii ca fiind mai mult de atât – frumoase și inspiratoare –, folosind tehnologia ca facilitator.

O componentă-cheie ar putea fi inversarea modelului de business din educație, eliminând taxa și încasând de la recrutori, deoarece studenții sunt faliți, iar firmele care îi recrutează sunt avute. Cei de la Harvard ar putea trece printr-o transformare majoră dacă folosesc dotări de 37 de miliarde de dolari, anulează taxa de școlarizare și măresc de cinci ori numărul de locuri pe an – își permit să facă asta. Oricum și ei sunt afectați de aceeași boală de care suferă tot mediul academic: urmărirea prestigiului în defavoarea binelui comun. Noi, la NYU, ne lăudăm cum a devenit aproape imposibil să fii admis la universitatea noastră. Acest lucru este, din punctul meu de vedere, ca un adăpost pentru persoanele fără domiciliu care se mândrește cu câți oameni a trebuit să refuze.

Apple are banii, brandul, abilitățile și deschiderea de piață pentru a-și lăsa cu adevărat amprenta asupra universului. Sau... ar putea să facă un ecran mai bun pentru următorul lor telefon.

4 | Facebook

DACĂ MĂRIMEA ESTE IMPORTANTĂ (ȘI ESTE), Facebook ar putea fi cea mai de succes inițiativă din istoria umanității.

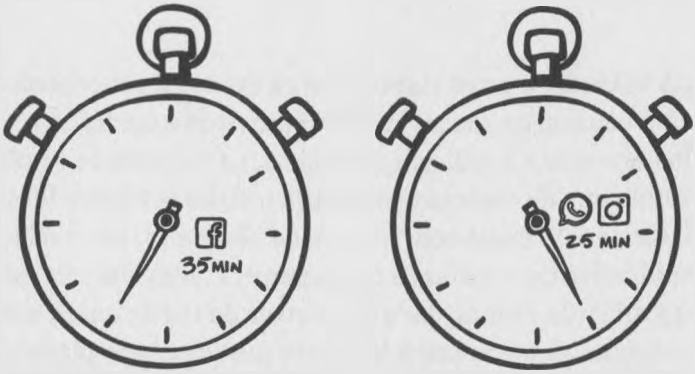
În lume sunt 1,4 miliarde de chinezi, 1,3 miliarde de catolici și 17 milioane de oameni care îndură o vizită la Disney World în fiecare an[1,2,3]. Facebook, Inc., pe de altă parte, are o relație semnificativă cu 2 miliarde de oameni[4]. E adevărat, fotbalul are 3,5 miliarde de fani, dar a fost nevoie de 150 de ani ca acest joc minunat să cucerească jumătate din populația planetei[5]. Facebook și proprietățile sale vor depăși această cifră înainte de a împlini douăzeci de ani. Compania deține trei dintre cele cinci platforme care au ajuns cel mai repede la 100 de milioane de utilizatori: Facebook, WhatsApp și Instagram.

Petreci cu Facebook treizeci și cinci de minute în fiecare zi[6]. Combinat cu celelalte proprietăți ale sale, Instagram și WhatsApp, numărul ajunge la cincizeci de minute. Oamenii petrec mai mult timp pe platformă decât ar petrece cu oricare alt obicei în afara familiei, muncii sau somnului[7].

Dacă ți se pare că Facebook, la valoarea lui de 420 de miliarde de dolari, este supraevaluat, atunci imaginează-ți că internetul ar fi privatizat și taxat pe oră. Atunci, acest internet SA, compania care susține coloana digitală, ar face o licitație de acțiuni. Cât ar valora 20% din Internet SA – procentul vândut de obicei la o listare la bursă? Cred că 420 de miliarde de dolari ar fi puțin.

TIMP PETRECUT PE FACEBOOK, INSTAGRAM ȘI WHATSAPP PE ZI

DECEMBRIE 2016



„How Much Time Do People Spend on Social Media?" MediaKik.

Râvna

Începem prin a râvni la ceea ce vedem zilnic.
— Hannibal Lecter

Facebook câștigă influență mai rapid decât orice altă inițiativă din istorie. Și asta pentru că tânjim după... ce este pe Facebook. Dacă ne uităm la influențele care conving un client să cheltuiască bani, Facebook a inundat scena atenției, până la buza pâlniei de marketing.

Ceea ce învățăm pe rețeaua socială, și mai ales pe Instagram, subsidiara Facebook, creează idei și dorințe. Un prieten pune o poză cu el purtând sandale J.Crew în Mexic sau bând un cocktail pe acoperișul Soho House Istanbul și vrem și



noi să trăim aceleași lucruri. Facebook dospește aceste intenții mai bine decât orice canal de promovare sau publicitate. Odată ce începem să vrem, mergem pe Google sau pe Amazon pentru a vedea de unde putem face rost. Astfel, Facebook este mai sus în pâlnie decât Google. El sugerează „ce", în timp ce Google oferă „cum", iar Amazon spune „când" vei avea și tu.

În marketing, din perspectivă istorică, mărimea și relevanța au fost propuneri reciproc exclusive. Super Bowl la scară mare. Se adresează unui public de 110 milioane de oameni și le oferă reclame aproape identice[8]. Dar majoritatea acestor reclame este irelevantă pentru cei mai mulți telespectatori. Probabil nu sunteți puși pe plimbări și nu căutați să vă cumpărați o mașină sud-coreeană. Nu beți sau nu veți bea niciodată Budweiser. La cealaltă extremă, conținutul prezentat unui grup select de

directori de marketing, cu ocazia unei cine oferite de directorul de marketing al eBay, este foarte relevant pentru fiecare persoană de la masă. Iar o cină pentru zece persoane costă mai mult de 25 000 dolari. Foarte bine direcționată, dar nu poate fi extinsă.

Nicio altă firmă de mass-media din istorie nu a mai combinat mărimea pe care o are Facebook cu capacitatea sa de a personaliza pentru fiecare individ. Fiecare dintre cei 1,86 miliarde de utilizatori a creat propria sa pagină, cu conținut personal pe parcursul câtorva ani[9]. Dacă o campanie de publicitate vrea să transmită un mesaj către un individ, avantajul Facebook este colectarea de date despre comportament în asociere cu identitatea declarată. Acesta e avansul față de Google – și motivul pentru care rețeaua socială ia din cota de piață a gigantului căutărilor. Cu puterea aplicației pentru telefonul mobil, Facebook este acum cel mai mare vânzător de reclame în mediul digital – o reușită extraordinară, când ne gândim la cum a izbutit Google, în doar câțiva ani, să atragă cu măiestrie veniturile din publicitate ale canalelor media tradiționale.

Ironia este că Facebook, prin analiza fiecărei informații despre noi, ar putea să ajungă să ne înțeleagă mai bine decât prietenii noștri. Facebook a înregistrat un portret detaliat – și foarte precis – din toate clicurile, cuvintele, mișcările și rețelele noastre de prieteni. Prin comparație, postările noastre efective, cele menite prietenilor noștri, sunt în cea mai mare parte autopromovare.

Facebookul tău este o imagine retușată a ta și a vieții tale, într-o lumină blândă și cu o lentilă acoperită cu un strat de vaselină generos. Facebook este o platformă pentru a te găti și a face paradă. Utilizatorii scriu despre experiențele lor de vârf, momentele pe care vor să și le amintească și pentru care să fie ținuți minte – weekendul din Paris sau locurile bune la operă.

Puțini oameni pun poze cu actele de divorț sau cât de obosiți arată într-o zi de joi. Utilizatorii sunt selectivi.

Cu toate astea, operatorul camerei Facebook nu e păcălit. El vede adevărul – ca și cei care își fac publicitate. Acest lucru face compania atât de puternică. Fața orientată spre noi, utilizatorii Facebook, este momeala pentru ca noi să ajungem să le predăm adevărata noastră persoană.

Conectare și dragoste

Relațiile ne fac mai fericiți. Celebrul studiu Grant al facultății de medicină de la Harvard a confirmat acest lucru. Cercetarea – cel mai amplu studiu longitudinal al ființelor umane până în acest moment – a început și prin monitorizarea a 268 de studenți de anul II între anii 1938-1944. Într-o încercare de a stabili ce factori contribuie mai mult la „bunăstarea umană", studiul i-a urmărit pe acești bărbați de-a lungul a 77 de ani, măsurând un număr uluitor de trăsături fizice, antropologice și psihologice – de la tipul de personalitate până la IQ, consumul de alcool, relațiile de familie și „lungimea în stare relaxată a scrotului"[10]. Studiul a descoperit că profunzimea și semnificația relațiilor unei persoane sunt indicatorii cei mai puternici pentru nivelul ei de fericire.

O cercetare de 77 de ani și douăzeci de milioane de dolari pentru a ajunge la o concluzie din trei cuvinte: „Fericirea este dragoste". Dragostea este o funcție a intimității și a profunzimii și numărului de interacțiuni pe care le avem cu oamenii. În momentele sale cele mai bune, Facebook face apel la nevoia noastră de relații și ne ajută să le creștem. Am simțit cu toții asta. E ceva îmbucurător în redescoperirea unei cunoștințe de acum douăzeci de ani și în posibilitatea de a ține legătura cu

prietenii după ce se mută departe. Când prietenii publică o poză cu copilul lor nou-născut, primim o delicioasă doză de dopamină[11].

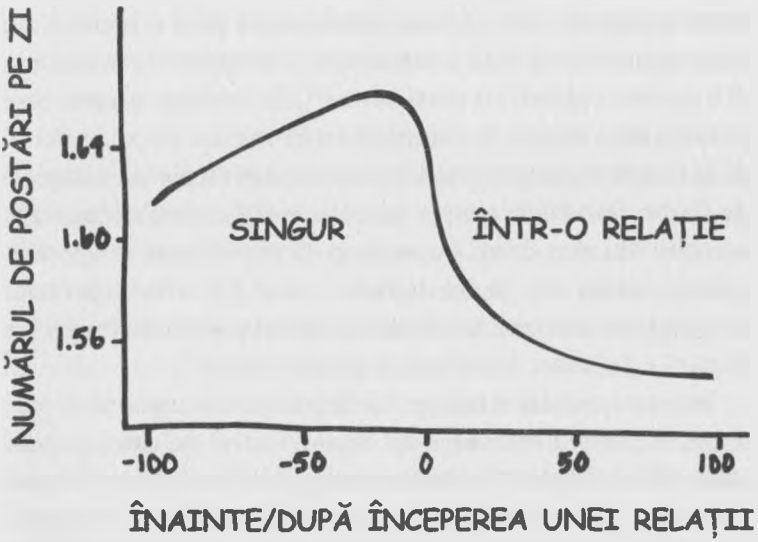
Ca specie, suntem mai slabi și mai lenți decât mulți dintre concurenții noștri. Diferențierea față de ceilalți o facem prin creierul nostru dezvoltat. Empatia ne face mai umani. Explozia de imagini distribuite pe rețelele sociale a dus la mai multă empatie, care ar trebui să ne facă mai puțin dispuși să gazăm copiii sau măcar să ne inspire să îi vânăm pe cei care fac asemenea lucruri. E bine cunoscut faptul că țările care fac comerț între ele sunt mai puțin predispuse să își declare război. Pe măsură ce pierderile de vieți omenești cauzate de violență continuă să scadă (și scad în continuare), cred că vom descoperi că una dintre cauzele acestei scăderi este faptul că oamenii sunt mai apropiați de... mai mulți oameni[12].

Lipsa egoismului și grija pentru ceilalți sunt cruciale pentru supraviețuirea speciei – iar cei care au grijă de ceilalți sunt răsplătiți cu *viață*. Nuanța, emoțiile și latura fizică a îngrijirii ne țin tineri, deoarece vedem că adăugăm valoare umanității. Aceasta este legătura vitală a Facebook cu inima, fericirea și sănătatea noastră.

Un sfert din umanitate poate că umple actualizările Facebook cu dulcegării și autoiluzionări. Dar Facebook le dă utilizatorilor și șansa de a-și găsi iubirea. Se pare că oamenii pot trimite un semnal puternic de împerechere rețelelor lor doar prin schimbarea statutului din „Într-o relație" cu „Singur". Vestea că cineva și-a schimbat statutul poate călători prin toată rețeaua, ajungând în noduri îndepărtate de care persoana nici nu știa că există.

Facebook analizează orice schimbări în comportamentul rețelei când un client își schimbă statutul despre relații. După cum arată și graficul de mai jos, cei singuri comunică mai mult

pe Facebook. Este o componentă a ritualului de curtare. Dar, din momentul în care intră într-o relație, comunicarea înregistrează o scădere bruscă. Mașinăria Facebook înregistrează acest lucru și îl trece printr-un proces numit „analiza sentimentelor" - folosind opiniile pozitive și negative, exprimate în cuvinte și fotografii, pentru a estima nivelul de fericire al fiecărei persoane. Și, după cum e de așteptat, intrarea într-un cuplu crește semnificativ fericirea (deși se pare că apare și o scădere după euforia inițială)[13].



„When You Fall in Love This Is What Facebook Sees", Meyer, Robinson, *The Atlantic*.

E ușor să fii sceptic în privința Facebook, mai ales cu toată autopromovarea, știrile false și gândirea de grup care se transmit pe platformă. Dar e greu să negi că hrănește relațiile, chiar dragostea. Și există dovezi că aceste conexiuni ne fac mai fericiți.

Privind și ascultând

În 2017, unul din șase oameni de pe planetă sunt pe Facebook în fiecare zi[14]. Utilizatorii indică cine sunt (gen, localizare, vârstă, educație, prieteni), ce fac, ce le place și ce își propun să facă astăzi și în viitorul apropiat.

Coșmarul unui susținător al intimității este nirvana pentru un agent de publicitate. Natura deschisă a Facebook, cuplată cu credința generației tinere că „a fi înseamnă a împărtăși", a rezultat dintr-o colecție de date și instrumente de direcționare personalizată care fac ca scanerele magazinelor alimentare, focus-grupurile, discuțiile și sondajele să pară o încrucișare între semnalele cu fum și semafoare. Colectorul de informații din spatele oglinzii cu două sensuri, de la focus-grupul care ți-a oferit un cupon de cumpărături în valoare de 75 de dolari de la Old Navy pentru participare, mai are un pic și își va pierde slujba. Sondajele simple (și trebuie să fie simple, deoarece oamenii din ziua de azi nu au timp de chestionare lungi) sunt aproape irelevante în era digitală – când poți afla direct cum se comportă oamenii în viețile lor private, și nu doar ceea ce declară („Folosesc întotdeauna prezervativul").

Imensul avantaj al motorului de învățare merge mai departe decât găsirea mamelor de copii sportivi de către pagina Nike. Când ai aplicația Facebook deschisă pe telefonul mobil în Statele Unite, Facebook ascultă... și analizează. Așa este: orice faci și implică Facebook va fi cel mai probabil înregistrat și stocat[15]. Declarațiile firmei sunt că nu folosește informațiile pentru a personaliza reclamele, ci pentru a-ți oferi subiecte de care poate ești interesat sau pe care ai vrea să le distribui, în funcție de ceea ce faci (cumpărături la mall sau urmărirea ultimului sezon din *Urzeala tronurilor*).

Știm cu siguranță că Facebook poate să tragă cu urechea la zgomotele ambientale, captate de microfonul telefonului[16]. Ceea ce înseamnă că Facebook poate introduce acest zgomot în softul de ascultare îmbunătățit cu IA (inteligență artificială) și să stabilească cu cine ești și ce faci – și chiar despre ce vorbesc oamenii din jurul tău. Această vizare nu este mai de speriat decât ce se întâmplă pe internet când un clic te face ținta reclamelor. Vezi perechea aia de pantofi care te urmărește pe orice pagină? Ai fost vizat. Ce e de speriat e cât de bun devine Facebook la asta și numărul de platforme de colectare și transmitere de date. Fă dublu clic pe o imagine a unor pantofi sport pe Instagram și în ziua următoare vei primi o reclamă fix la acea pereche de pantofi în newsfeedul Facebook. „De speriat" este corelat cu relevanța.

Nu e nevoie să intru aici prea mult în implicațiile privind intimitatea. Acea discuție este purtată cu aprindere pe zeci de alte canale. Dar, în general, în societatea noastră se poartă un război rece între intimitate și relevanță. Încă nu s-au tras focuri de armă (cum ar fi interzicerea Facebook), dar niciuna dintre cele două părți (susținătorii intimității sau ai relevanței) nu au încredere una în cealaltă, iar acest lucru ar putea escalada rapid. Hrănim, cu bună-știință, mașinăriile corporatiste cu foarte multe informații despre viețile noastre – trasee zilnice, e-mailuri, apeluri telefonice, toate cele – și apoi ne așteptăm ca acele firme să le folosească cu intenții bune și în același timp să le protejeze, chiar să le ignore.

Clienții au arătat, până acum, că utilitatea acestor platforme este atât de mare, încât sunt dispuși să îndure riscuri substanțiale privind datele și intimitatea lor. Barierele pentru rețele sunt insuficiente – ca dovadă, breșele în securitatea datelor ale Yahoo din 2014 și 2016. Atacurile cibernetice sunt acum

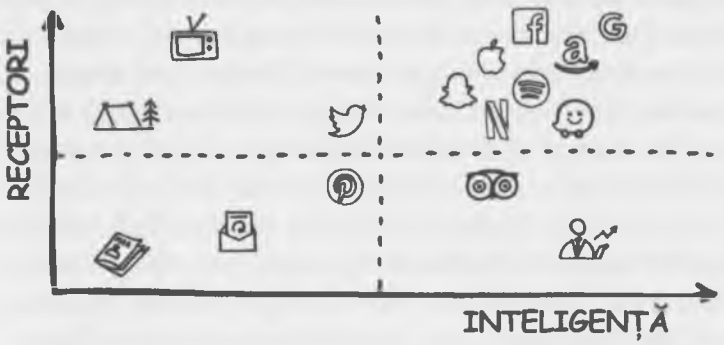
profund și inextricabil legate de viețile noastre. Eu folosesc verificarea în doi pași și îmi schimb adesea parolele - am înțeles că asta te face să fii mai în siguranță decât 99% dintre oameni. Dar încă aștept să întâlnesc pe cineva care să îmi spună că nu mai folosește un smartphone sau Facebook pentru că are îngrijorări privind intimitatea. Dacă porți cu tine un telefon mobil și ești pe o rețea socială, ai hotărât să îți fie încălcată intimitatea, deoarece merită prețul.

Economia Benjamin Button

Care sunt învingătorii în economia noastră condusă de algoritmi? Să ne imaginăm un grafic. Pe axa *y* avem numărul de oameni la care poate ajunge o companie. Facebook și Google sunt, bineînțeles, în clubul exclusivist de peste un miliard. Dar multe alte companii, de la Walmart la Twitter până la canalele TV, ajung la câteva sute de milioane. De la acest nivel, sunt superputeri.

Dar să punem „inteligența" pe axa *x*. Cât de mult învață compania de la acești clienți? Ce gen de informații oferă clienții? Cât de lină și de rapidă este îmbunătățirea experienței utilizatorului, cum ar fi autocompletarea listei de destinații pe Uber sau sugerarea de muzică care s-ar putea să-ți placă pe Spotify? În ultimii cinci ani, doar treisprezece din primii 500 Standard&Poor și-au depășit indicele în fiecare an - dovada unei economii de tipul învingătorul-ia-tot[17]. Ce au în comun cele mai multe dintre aceste companii? Ele realizează o combinație de unt de arahide cu ciocolată, punând laolaltă receptorii (utilizatorii) și inteligența (algoritmii care urmăresc utilizarea pentru a îmbunătăți oferta).

NOUL ALGORITM AL VALORII



Acest lucru e ca și cum valoarea unei mașini ar crește odată cu kilometrajul. Acum avem o clasă de produse tip Benjamin Button care parcurge invers ciclul îmbătrânirii. Purtarea pantofilor de la Nike face să le scadă valoarea. Dar publicarea pe Facebook a unei poze în care îți porți pantofii sport Nike face ca rețeaua socială să fie mai valoroasă. Acest lucru este numit „efectul de rețea" sau „agilitate". Utilizatorii nu numai că fac rețeaua mai puternică (pentru că toată lumea este pe Facebook), dar când îți pornești Waze, îmbunătățești serviciul pentru toți, deoarece te poate localiza și poate calibra tiparele de trafic.

Unde ar trebui să muncești sau să investești? Simplu: în companiile de tip Benjamin Button.

Să ne uităm din nou pe grafic. În colțul dreapta-sus avem învingătorii, inclusiv cele trei platforme: Amazon, Google și Facebook. Înregistrarea, recapitularea și valorificarea publicului este miezul afacerilor fiecăreia dintre platforme. Este lucrul

pentru care au fost proiectate cele mai valoroase lucruri create vreodată de oameni (de fapt algoritmii lor).

Ziarele pot ajunge la milioane de oameni, chiar la mai mulți, având în vedere cum apar articolele lor pe cele trei platforme. Dar nu primesc niciun fel de informații la schimb din acest contact. Astfel, în timp ce cele trei platforme dominante – de căutare, de comerț și sociale – mă cunosc de sus până jos, *New York Times* are doar detalii schematice, începând cu adresa și codul poștal. Ar putea să știe că mi-am trăit cea mai mare parte a vieții în California. Sau poate că nu. Poate încerca să urmărească traseele mele de vacanță. Vede poveștile pe care le citesc și le distribui, dar este un algoritm care vizează o populație restrânsă, nu o platformă bazată pe un flux de informații construit cu dedicație pentru mine.

Algoritmul Facebook poate fi folosit pentru a viza în detaliu populații distincte din anumite arii geografice. Cineva din publicitate poate spune: „Vreau să știu toate femeile născute în jurul anului 1990, din jurul orașului Portland, care își caută o mașină". Folosind datele extrase din conturile de pe rețelele sociale a milioane de americani, Cambridge Analytica, o firmă care a lucrat pentru Brexit și campania electorală a lui Trump, a creat un „profil psihografic" al alegătorilor înainte de alegerile din 2016. Compania a folosit o microselecție comportamentală pentru a livra mesaje specifice pro-Trump alegătorilor care rezonau cu ele din motive extrem de personale[18]. Înarmat cu cunoașterea a 150 de like-uri, modelul lor putea prezice personalitatea cuiva mai bine decât partenerul sau partenera de viață. Cu 300 de like-uri, te înțelegea mai bine decât te înțelegi tu pe tine[19].

Ca tot restul mass-media tradiționale, *Times* a lăsat în seama Google funcția de căutare – până când, prea târziu, și-a dat seama de greșeală. Astfel, comparativ cu Facebook,

cunoașterea lui *Times* în ceea ce mă privește pe mine, abonat de cincisprezece ani, este aproape nulă. Televiziunile știu și mai puțin. Pentru secolul douăzeci și unu, sunt remarcabil de proaste. Și, conform graficului nostru, companiile care nu știu nimic sunt strâns corelate cu învinșii. Ei au fost plătiți să nu știe, deoarece informațiile i-ar fi putut ajuta pe cei din publicitate să determine care 50 de procente din spațiul de reclamă cumpărat erau de fapt pierdute și să reducă cheltuielile.

Unele companii digitale rămân și ele în urmă. Twitter, de exemplu, nu știe prea multe despre clienții săi. Milioane dintre ei au nume false, iar un număr de până la 48 de milioane de conturi (15 procente) sunt operate de computere[20]. Rezultatul este că, în timp ce compania poate calcula modificări de dispoziție și apetit în diferite zone ale planetei, se luptă să ia în vizor persoane fizice. Ia notă maximă la umanitate, dar abia nota 7 la oameni. Acesta este motivul pentru care relevanța Twitter, similară cu a Wikipedia sau PBS, va fi în permanență mai mare decât valoarea acțiunilor sale. O veste bună pentru planetă, o veste proastă pentru acționarii Twitter.

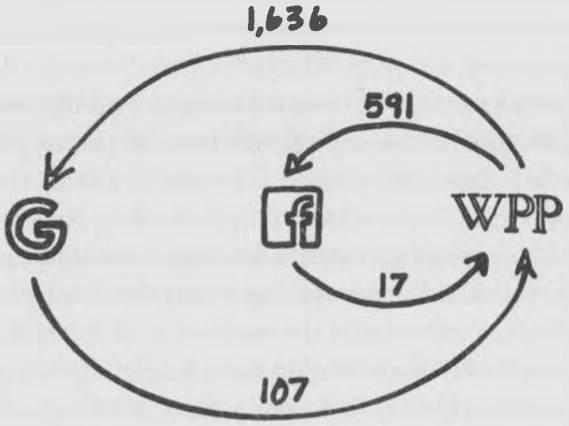
Nicio companie nu este mai sus sau mai la dreapta graficului decât Facebook. El strivește concurența atât în ceea ce privește accesul, cât și în colectarea de informații. Această putere îi oferă un avantaj enorm în lumea digitală. Facebook are acces la chinină într-o piață infestată de țânțari purtători de malarie - talentul priceperii în era digitală. Oamenii inteligenți vor să lucreze la o companie aflată într-o poziție dominantă, despre care cred că înțelege cum stau lucrurile. Perspectivele sunt luminoase, oportunitățile sunt peste tot. Sunt probleme interesante de rezolvat și se discută despre sume de bani incredibile. Puține firme au pietrele sau puterea focului, pentru a cheltui 20 de miliarde de dolari pe o firmă cu cinci ani vechime, cum e WhatsApp.

La L2 înregistrăm tiparele de migrație între cele mai mari firme, inclusiv agențiile tradiționale și Cei Patru. WPP este grupul de publicitate cel mai mare la nivel mondial. În jur de 2 000 de foști angajați au migrat către Facebook sau Google. Pentru comparație, doar 124 de foști angajați ai Facebook sau Google au mers să lucreze pentru WPP.

Să ne gândim la cei care au migrat în sens invers – cei 124 care s-au întors la WPP. Mulți dintre ei, după cum s-a dovedit, au fost doar stagiari la Facebook sau Google și s-au întors la WPP când nu li s-a făcut o ofertă de prelungire în Palo Alto sau Mountainside[21]. Lumea publicității de astăzi este condusă din ce în ce mai mult de repetenți.

Acest lucru subliniază dominația giganților digitali. Nu e vorba doar că mașinăriile lor devin mai inteligente în fiecare zi, cât e vorba că se ospătează din informațiile despre noi. Ei îi

PERSOANE CARE AU MIGRAT ÎNTRE WPP ȘI FACEBOOK&GOOGLE



Analiză L2 a datelor LinkedIn.

atrag pe cei mai buni și mai sclipitori. Aruncă doar o privire la celebrul arsenal de teste de inteligență prin care sunt dispuși să treacă americanii care caută un loc de muncă la Google. Nu e mai ușor să te angajezi la Facebook, doar că mediatizarea este mai slabă.

Creier, mușchi și sânge

Churchill a spus că al Doilea Război Mondial a fost câștigat cu creierii britanicilor, mușchii americanilor și sângele rușilor. Facebook le are pe toate trei. Dacă tu, în calitate de client, te întrebi care dintre cele trei ești, înseamnă că ești sângele.

Să ne gândim la Snapchat. Mulți analiști au văzut în aplicația foto cu un succes imens un potențial nou călăreț. Un vlăstar al unor absolvenți de Stanford, a ieșit în lume în 2011, oferind o modalitate de a trimite instant fotografii și filme prietenilor. În plus, filmele dispăreau ca un fum după numai câteva secunde sau ore. Era o asigurare împotriva gafelor, așa că oamenii se simțeau mai în largul lor împărtășind lucruri mai intime – fără să se teamă că vor fi văzute de un viitor partener sau angajator. Natura efemeră a conținutului crea și un sentiment de urgență, care ducea la o mai bună angajare în utilizarea aplicației (iată deja cum salivează oamenii din publicitate). În plus, Snap era atractiv pentru adolescenți, un segment recunoscut pentru dificultate și influență.

Snapchat a adăugat foarte multe opțiuni în lunile de după lansare. A trecut și în TV, lansând un canal video pentru mobil. În 2017, compania ajungea rapid din urmă Twitter și avea 161 de milioane de utilizatori zilnici când a fost listată prima dată la bursă[22]. Valoarea la care a ajuns a fost de 33 de miliarde de dolari[23].

Rămâne de văzut ce va mai fi. Facebook se poziționa deja pentru strivirea tinerei companii. Imran Khan, directorul de strategie al Facebook, a declarat: „Snapchat este construită pe fotografii. Nu este o rețea socială".

Nu știu dacă este supărarea pe care o simte Zuck după ce Evan a respins preludiul la achiziție sau un răspuns generat de o amenințare reală. Dar cred că primul lucru la care se gândește Mark Zuckerberg când deschide ochii de dimineață și ultimul înainte să îi închidă seara este: „Vom face ca Snap să dispară de pe fața planetei". Și o va face.

Zuckerberg înțelege că imaginile sunt aplicația de bază a Facebook, mare parte din putere constând în aripa Instagram a puternicului său imperiu. Absorbim imaginile de șase mii de ori mai repede decât cuvintele[24]. Așa că imaginile au acces direct la inimă. Iar dacă Snapchat amenință că va prelua un segment important al acestei piețe, sau numai că se va apropia de primul loc, această amenințare trebuie strivită.

Pentru a face acest lucru, Facebook dezvoltă în Irlanda o nouă interfață bazată pe camera foto. Este o clonă a Snapchat. În declarația dată cu ocazia publicării veniturilor pe 2016, Zuckerberg a spus, și poate vă va suna foarte familiar: „Credem că fotografia va fi modul prin care vom comunica".

Facebook și-a însușit (adică a furat) alte idei ale Snapchat, inclusiv actualizările rapide, povestea, filtrele pentru selfie și mesajele de o oră. Tendința va continua - dacă autoritățile nu se vor interpune. Facebook este ca un piton de Birmania care înghite o vacă. După ce înghite vaca, șarpele ia forma ei. După digestie, se reîntoarce la forma lui normală, dar este ceva mai mare.

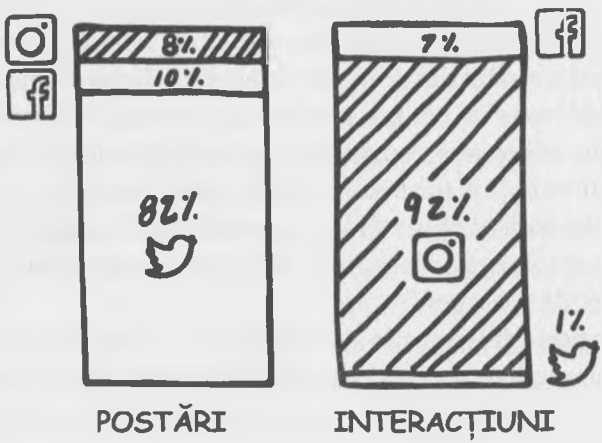
Instagram este un element important din această fiară enormă. Facebook a cumpărat website-ul de comunicare prin fotografii în 2012 pentru 1 miliard de dolari. Se dovedește că este una dintre cele mai mari achiziții ale timpurilor noastre. În

ciuda ridiculizării („Un miliard pentru o companie formată din nouăsprezece oameni?"), Zuck a fost neclintit și a împușcat o achiziție care acum valorează de cincizeci de ori mai mult decât a plătit pentru ea. Chiar dacă nu crezi că Instagram este platforma numărul unu în piața sa, este posibil să recunoști că poate să fie cea mai bună achiziție din ultimii douăzeci de ani. (Iar Zuckerberg nu a fost la fel de norocos după doi ani – a plătit de douăzeci de ori aceeași sumă pentru Whatsapp, care avea un număr similar de angajați.)

Un mod de a aprecia valoarea acestei achiziții este de a urmări „Power Index" al Instagram, numărul de persoane la care ajunge o platformă înmulțit cu nivelul lor de angajare. Indexul social ne arată că Instagram este cea mai puternică

NIVEL GLOBAL *VS.* ANGAJARE PE PLATFORMĂ

TRIMESTRUL III, 2016



L2 Analysis of Unmetric Data.

L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017. L2, Inc.

platformă din lume, deoarece are 400 de milioane de utilizatori, o treime din cei ai Facebook, dar înregistrează un nivel de angajament de cincisprezece ori mai mare.

Succesul Facebook cu Instagram e în strânsă legătură cu viteza de adaptare la piață. Capacitatea sa de a lansa noi opțiuni este fără rival. Unele dintre ele funcționează (Messenger, aplicația pentru dispozitive mobile, fluxul personalizat) și unele eșuează lamentabil (aplicația meteorică Beacon, care putea anunța achizițiile către prieteni, și Buy Button-ul ratat). Conceperea și eliminarea de noi produse face din Facebook cea mai inovatoare companie de pe planetă.

Mai puțin celebră, dar la fel de importantă, este disponibilitatea Facebook de a da înapoi rapid când este forțată de utilizatori sau de guvernul federal. Facebook știe că relația sa cu utilizatorii rămâne delicată. În ciuda eforturilor considerabile făcute de utilizatori pentru construcția și menținerea paginilor, un concurent mai atractiv ar putea să îi îndepărteze cu milioanele – așa cum Facebook a făcut cu Myspace. Așa că, atunci când nesfârșitele inițiative de a face bani îi enervează pe utilizatori – așa cum a făcut Beacon –, compania le retrage rapid, așteaptă și apoi încearcă în altă parte cu o altă inovație. Jeff Bezos a evidențiat acest lucru într-una dintre faimoasele scrisori de investiții, anume că aderența nesănătoasă la proces este ceea ce omoară companiile mature. Întreabă-l doar pe Oscar Munoz, directorul executiv al United Airlines, care și-a apărat angajații când au târât un pasager jos din avion, deoarece „respectaseră procedurile stabilite pentru abordarea situațiilor de acest gen"[25].

Mare parte din inovație apare gratis. Facebook beneficiază de lovitura jujitsu supremă: probabil va deveni cea mai mare companie de media din lume, cu un conținut, la fel ca în cazul Google, oferit de utilizatorii săi. Cu alte cuvinte, mai mult de un milion de clienți muncesc pentru Facebook fără niciun fel

de răsplată financiară. Prin comparație, marile companii de entertainment trebuie să cheltuiască milioane de dolari pentru a crea conținut original. Netflix scoate din buzunar mai mult de 100 de milioane de dolari pentru fiecare sezon din *The Crown* și va cheltui 6 miliarde de dolari pe conținut în 2017 (cu 50% mai mult decât NBC sau CBS)[26]. Cu toate acestea, Facebook concurează pentru atenția noastră și câștigă, cu poze ale micuțului Max dormind îmbrățișat cu noul său cățeluș. Acest lucru e fascinant pentru o audiență restrânsă, poate două sau trei sute de prieteni, dar este suficient. E ușor pentru o mașinărie să le combine, să le segmenteze și să le adreseze unei audiențe-țintă. Așa că, extinzând analogia, cât ar valora CBS, ESPN, Viacom (MTV), Disney (ABC), Comcast (NBC), Time Warner (HBO) și Netflix împreună, dacă nu ar avea costuri de conținut? Simplu – ar valora cât valorează Facebook.

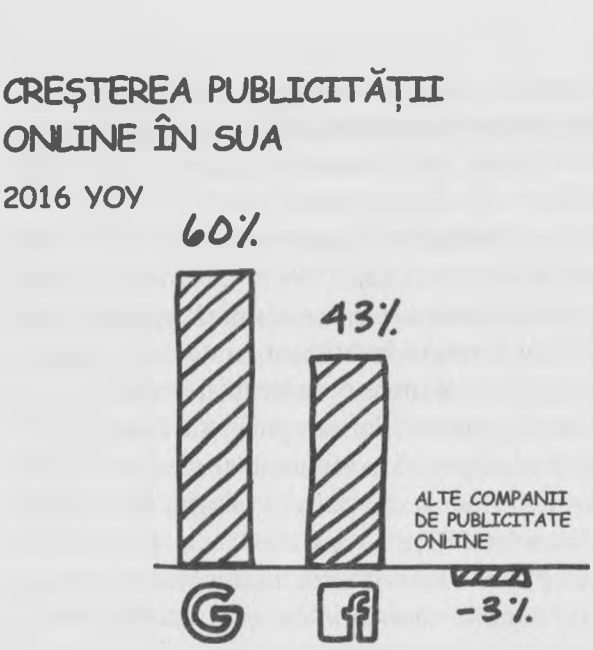
Duopoly*

Google și Facebook redesenează harta media. În cele din urmă, vor controla mai multe cheltuieli de mass-media decât alte două firme din istorie – separat, darămite luate împreună. Cei mai mulți ar fi de acord că, cel puțin pentru următoarea decadă, punctul zero pentru creșterea cheltuielilor din mass-media va fi pe telefonul mobil.

Împreună, Facebook și Google controlează 51% din cheltuielile de publicitate în media, iar cota lor de piață crește în fiecare zi. În 2016, cele două firme produceau 103% din creșterea de venituri în mediul digital[27]. Acest lucru înseamnă că, în afară de Facebook și Google, media digitală se alătură ziarelor, radioului și emisiei TV ca sectoare în declin.

---

* Duopol, piață monopolizată de doi „jucători" (n.r.).



„Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?", Kafka, Peter in *Recode*.

Head fake

În timp ce se luptă pentru dominația pieței, atât Facebook, cât și Google vor face foarte probabil pariuri îndrăznețe pe viitor. O cale deosebit de costisitoare duce spre realitatea virtuală (VR), iar în această privință Facebook a luat primul startul în industrie. În 2014, Zuck a plătit 2 miliarde de dolari pentru Oculus Rift, compania lider de piață pentru seturile VR[28]. În urma acestei achiziții a declarat cu entuziasm: „VR va deschide lumi noi". Veste proastă: nu a făcut-o.

Oamenii erau imaginați cu vizoare prinse de cap, participând la ședințe virtuale de muncă. Chirurgii din New York și Tokyo puteau opera în același spațiu virtual. Bunicii vor petrece mai mult timp virtual cu nepoții lor de departe. Astfel,

Facebook va intra în mințile noastre. Ar crea o nouă platformă – nu doar pentru comunicare, ci și pentru a petrece timpul împreună în lumi virtuale. Oportunitatea de afaceri era imensă.

Urmându-l pe Zuckerberg, firmele de capital de risc au început să investească milioane în start-up-urile de VR. În curând și alte firme din domeniul tehnologiei, inclusiv Cei Patru, investeau în cercetări în această tendință. Nimeni nu voia să doarmă în timp ce apărea Ultimul Răcnet.

Realitatea virtuală este mama tuturor falsurilor. Forța cea mai puternică din univers este regresia spre media. Toată lumea moare și nu-și dă seama de asta la timp. Mark Zuckerberg a avut (foarte) mare dreptate în multe privințe și era de așteptat să facă o alegere greșită. Și a făcut-o. Firmele de tehnologie (încă) nu au capacitatea de a influența deciziile despre ce vor purta oamenii în public. Oamenilor le pasă (foarte mult) cum arată. Cei mai mulți nu vor să arate ca și cum n-au reușit niciodată să sărute o fată. Îți amintești de Google Glass? Unii dintre cei care îi purtau au încasat bătaie. Ideea de bază e că oricine poartă un echipament VR arată ridicol. Realitatea virtuală va fi pentru Zuck ce a fost Gallipoli pentru Churchill, un eșec răsunător care demonstrează că se poate înșela (foarte) rău, dar care nu va încetini marșul către victorie. Compania încă este poziționată pentru dominarea pieței globale de media și pentru reinventarea publicității secolului XXI.

Nesătul

O bestie devoratoare, Facebook va continua în același mod. Cu accesul său global, capitalul aproape nelimitat și cu mașina de

inteligență artificială de prelucrare de date din ce în ce mai performantă, Facebook, în combinație cu Google, va reduce la tăcere mare parte din lumile mass-media analoge și digitale. O estimare decentă a ceea ce se va petrece la nivel mondial este ce s-a întâmplat deja în Australia, unde mass-media tradițională a fost înghițită de vie de mass-media tehnologică. Cu alte cuvinte, media din trecut nu va dispărea, doar că va fi un loc în care nu mai merită să muncești sau să investești.

Puțini vor rezista. Reviste precum *Economist*, *Vogue* și *New York Times* vor beneficia de asta, cel puțin o vreme, deoarece va dispărea concurența mai slabă. Acest lucru, împreună cu revelația spontană că „adevărul" este din nou la modă, le va oferi pe moment un avantaj în ceea ce privește cota de piață. Dar termenul-cheie este „pe moment".

Între timp, Facebook va castra în continuare mass-media tradițională. Din traficul online al *New York Times*, de exemplu, aproximativ 15% provine de pe Facebook[29]. *Times* a fost de acord ca Facebook să publice articolele direct pe platforma lor. Asta înseamnă că poți citi întreg articolul fără să pleci de pe Facebook, fără să accesezi website-ul *Times*. Condiția la schimb a fost ca *Times* să poată păstra veniturile din publicitate. Îți sună familiar?

Acest lucru poate părea bun, dar adevărul este că astfel *New York Times* predă controlul către Facebook. Asta înseamnă că acesta poate crește sau descrește expunerea *Times* către clienții săi după cum dorește și poate introduce sau elimina alte conținuturi din mass-media după cum dorește. Astfel, una dintre cele mai mândre instituții din presa americană este redusă la un furnizor de bunuri. Facebook decide ce conținut este cel mai potrivit pentru a genera publicitate și cine îl va vedea. *Times* a tras o rundă de gloanțe la picioare și i-a permis lui Google să aibă acces limitat la datele lor. Cu Facebook

Instant Articles, *Times* și celelalte firme participante din program și-au băgat singure pistolul în gură. Nu am învățat nimic. La finalul lui 2016, *Times* s-a retras din programul Instant Articles, deoarece veniturile erau inconsistente[30]. Așadar, *Times* a fost (din nou) gata să își vândă viitorul, dar, din fericire, oferta nu a fost foarte tentantă.

Petrol

Forarea după petrol este atât de simplă în anumite zone ale Arabiei Saudite. Înfigi o țeavă în pământ, iar petrolul care bolborosește la suprafață este aproape suficient de pur pentru a fi pus direct în rezervorul mașinii. Aceste platforme de forare cu succes garantat produc petrol la un cost de 3 dolari/baril. Chiar și într-o piață în recesiune, același petrol se vinde cu aproape cincizeci de dolari/baril.

În inima fâșiei de exploatare de gaze naturale din America, în Uniontown, Pennsylvania, o companie se tocmește cu un fermier pentru drepturile de exploatare pe terenul lui... apoi forează la adâncime, sperând să dea peste un anumit tip de șist. Compania a investit în echipamente moderne, cu foreze ce pot face efectiv viraje la 300 de metri adâncime. Este costisitor. Și, chiar dacă firma găsește șistul potrivit, trebuie să îl înconjoare cu o întreagă producție industrială, sfărâmând roca, pompând zeci de mii de litri de apă sărată și capturând gazul natural care este eliberat. Toate acestea costă mai mult decât echivalentul pentru petrol, să zicem, 30 de dolari/baril.

Ar avea sens ca Aramco, compania națională de petrol a Arabiei Saudite, să redirecționeze din resurse pentru a investi în câmpurile de exploatare a gazelor de șist din vestul Pennsylvaniei? Bineînțeles că nu, cel puțin din motive econo-

mice. Ar trebui să renunțe la profitul de 20 de dolari/baril. Și de ce ar face-o?

Facebook se confruntă cu o întrebare similară. Materia primă - petrolul - pentru Facebook constă în miliardele de identități pe care le urmărește și pe care ajunge să le cunoască în detalii din ce în ce mai fine. Banii ușori se fac din achizițiile sigure din portofoliul său de oameni. Prin comparație, echipamentele de realitate virtuală, cucerirea morții, țeserea de materiale, mașinile care se conduc singure și alte oportunități de afaceri sunt șanse mult mai îndepărtate. Dacă oamenii comunică limpede, prin clicurile, like-urile și postările lor, că le plac anumite lucruri și nu le plac altele, este foarte ușor să le vinzi acestor oameni. Limpede ca lumina zilei. Simplu ca extragerea petrolului în Arabia.

Dacă intru pe Facebook și dau click pe un articol despre Bernie Sanders și „iubesc" unul despre Chuck Schumer, mașina, aproape fără niciun efort, mă poate arunca în găleata de liberali împătimiți. Dacă vrea să mai consume un pic de energie pentru a procesa informațiile, doar pentru a fi mai sigur, poate vedea că am termenul *Berkeley* în biografie. Așa că mă va azvârli, cu mare încredere, în găleata celor care îmbrățișează copaci.

Algoritmul Facebook îmi va servi apoi tot mai multe conținuturi liberale, iar compania va face bani când eu fac clic pe ele. Vizibilitatea în actualizări se bazează pe patru variabile de bază - creator, popularitate, tipul de postare și data - plus propriul său algoritm de publicitate[31]. Pe măsură ce accesez acel conținut, fie că sunt articole ce-ți dau de gândit din *Guardian*, videoclipuri de pe YouTube cu Elisabeth Warren exprimându-și revolta față de ceva sau un prieten oarecare care se lansează într-o tiradă despre un subiect politic –, algoritmul știe ce să îmi ofere, deoarece m-a etichetat ca progresist.

Dar cum rămâne cu toți cei care nu își exprimă la fel de clar preferințele politice? Cum le poți vinde lor povești politice? Mulți dintre ei sunt probabil moderați, deoarece așa sunt majoritatea americanilor. Și sunt mult mai greu de deslușit. În cazul fiecăruia dintre ei, mașinăria Facebook ar avea nevoie de un algoritm mult mai sofisticat pentru analiza rețelei de prieteni, mișcărilor, codului poștal și cuvintelor folosite, precum și a website-urilor de știri pe care le vizitează. E foarte mult de muncă și e mai puțin profitabil.

Mai mult, tot nu pot fi siguri după tot acest efort, pentru că fiecare găleată de moderați vândută către agențiile de publicitate nu se bazează pe semnale directe din partea acelor persoane, ci mai degrabă pe o serie de corelații. Acestea sunt întotdeauna însoțite de greșeli. Cartierul meu din Greenwhich Village a rămas la fel de albastru cum a fost – doar 6% au votat pentru Trump[32]. Sunt destul de sigur că asta înseamnă că trăiesc nu într-o bulă, ci într-o celulă capitonată fără ferestre. Și totuși, pentru o celulă capitonată și fără ferestre, e destul de drăguță.

Moderații sunt greu de prins sau de anticipat. Imaginează-ți un videoclip cu un tip într-un pulover clasic care discută, cu o voce echilibrată, despre argumentele pro și contra comerțului liber cu Mexicul. Câte accesări ar primi? Vânzarea către moderați e ca fracturarea șistului în exploatarea gazelor. O faci doar dacă nu ai alternative mai ușoare la îndemână. În felul acesta, primim tot mai puține conținuturi calme și raționale.

Astfel, Facebook și restul mass-media care se bazează pe algoritmi abia dacă își mai bat capul cu moderații. În schimb, dacă își dau seama că înclini mai degrabă către Partidul Republican, îți vor oferi tot mai multe chestii republicane, până când ești pregătit pentru marile lovituri, dezlănțuirea aripii radicale: Breitbart, înregistrări de talk-show-uri de la

radio. Poți ajunge până la Alex Jones. Adevărații adepți, fie ei de dreapta sau de stânga, mușcă din momeală. Postările care primesc cea mai mare interacțiune sunt conflictuale și furioase. Iar acele clicuri cresc rata de accesare, care, la rândul ei, crește indicele de relevanță atât pentru Facebook, cât și pentru Google. Acest lucru atrage mai multe accesări și distribuiri. În cele mai bune (cele mai rele) cazuri – le întâlnim zilnic –, povestea sau videoclipul devine viral și ajunge la zeci sau chiar sute de milioane de oameni. Și ne cufundăm cu toții și mai mult în bulele noastre.

În acest fel, algoritmii întăresc polarizarea din societatea noastră. Poate ne credem ființe raționale, dar avem adânc imprimat în creier impulsul de supraviețuire, iar acesta împarte lumea în noi *vs.* ei. Furia și revolta sunt declanșate cu ușurință. Nu te poți abține să nu deschizi filmarea cu Richard Spencer încasând un pumn. Politicienii pot părea extremi. Dar ei nu fac decât să răspundă publicului – iar furia cu care ne confruntăm zilnic pe Facebook devine marșul nostru către extreme.

Clicuri *vs.* Responsabilitate

Patruzeci și patru la sută dintre americani, și mare parte din lume, se îndreaptă către Facebook pentru a-și primi știrile[33]. Și totuși Facebook nu vrea să fie văzut ca o companie mediatică. Nici Google nu își dorește asta. Gândirea tradițională din piață este că se opun acestei etichete din cauza evaluării lor. De ce? Pentru că firmele de mass-media au doar o valoare moderat înaltă, iar Cei Patru sunt dependenți de valori stratosferice – sute de miliarde. Astfel, toată forța lor de muncă, restrânsă și selectă, poate să rămână nu doar relaxată sau prosperă, ci și

putred de bogată. Și asta e o strategie de retenție care va fi mereu în vogă.

Celălalt motiv pentru care nu vor să fie considerate companii de mass-media este mai pervers. Companiile respectabile din lumea știrilor își recunosc responsabilitatea față de public și încearcă să își asume rolul pe care îl au în formarea imaginii despre lume a clienților lor. Știi tu: obiectivitate editorială, verificarea faptelor, etica jurnalistică, discursul civil – lucruri din astea. E mult de muncă și știrbește din profituri.

În cazurile cu care sunt familiarizat, *New York Times*, am văzut că editorii nu doar voiau să prezinte știrile corect, ci încercau și să obțină un echilibru între știrile pe care le publică. Dacă aveau o serie de știri care păreau să facă apel la adepții politicii de stânga – de exemplu, despre deportarea imigranților fără documente sau despre bucăți mari din Antarctica care se topesc –, atunci încercau să găsească și un pic de echilibrare la conservatori, poate un articol al lui David Brooks în care atacă Obamacare*.

Oamenii pot discuta la nesfârșit dacă rândurile în scădere ale celor din mass-media tradițională au reușit să obțină echilibrul și să fie „cum trebuie". Dar ei încearcă. Când redactorii încearcă să decidă ce articole să promoveze, cel puțin ei au în vedere misiunea lor de a informa. Nu totul se reduce la clicuri și dolari.

Dar pentru Facebook este. Compania încearcă, bineînțeles, să își ascundă această lăcomie în spatele unei atitudini umaniste. Este, de fapt, același mod de operare ca al celorlalți învingători din domeniul tehnologiei și, cu siguranță, la fel cu restul celorlalți Patru – promovează un brand progresist în ceea ce

* Legea Sănătății, *Affordable Care Act*, din mandatul președintelui Obama, cunoscută și ca *Obamacare*, potrivit căreia este obligatoriu ca toți cetățenii americani să aibă asigurare de sănătate (n.r.).

privește leadershipul, îmbrățișează multiculturalismul, mizează pe energia regenerabilă – dar, în același timp, sunt într-o căutare darwinistă și lacomă a profitului, ignorând distrugerea locurilor de muncă pe care o creează în urma lor în fiecare zi.

Nu te păcăli singur: singura misiune a Facebook este să facă bani. De vreme ce succesul companiei este măsurat în clicuri și dolari, de ce ar promova poveștile adevărate în locul celor false? Angajarea câtorva firme de „câini de pază mass-media" poate oferi acoperire. Din punctul de vedere al mașinăriei, un clic = un clic. Așa că întregi operațiuni editoriale generează peste tot în lume producții optimizate pentru mașinăria Facebook. Acest lucru generează o nebunie de știri false care servesc drept momeală atât pentru cei de stânga, cât și pentru cei de dreapta.

Pizza Gate – povestea despre un local de pizza din Washington D.C., Comet Ping Pong – a prins un avânt puternic în jurul alegerilor din 2016. Se afirma că fratele lui John Podesta, managerul de campanie al lui Hillary Clinton, conducea de acolo o rețea de prostituție infantilă, departe de ochii clienților veniți în local să mănânce. Mulți oameni au crezut povestea. Un bărbat a condus din North Carolina cu o armă de asalt, având o idee neclară despre cum va elibera copiii prizonieri și abuzați despre care citise. A intrat în restaurant și a tras un foc de armă, fără să rănească pe nimeni (de data asta), și a fost arestat[34].

Sandviciul cu rahat din această situație este că alăturarea știrilor legitime cu știrile false a făcut ca platforma Facebook să fie mai periculoasă. Când stai la coadă la supermarket, te poți gândi că Hillary nu este un extraterestru, indiferent de ce ai citi pe prima pagină a unor ziare de scandal. Totuși prezența *New York Times* și *Washington Post* pe Facebook a legitimat știrile false.

Platforma

Cum poate Facebook să exercite vreo formă de control editorial? Un loc bun de plecare ar fi crimele motivate de ură. E ușor să fii de partea corectă în cazul lor. Iar numărul celor care vor să comită crime motivate de ură nu este atât de mare. Facebook va ridica mâna și va spune „Fără mesaje de ură!". Astfel, asemenea celorlalți Patru, directorii executivi se pot înveli într-o cuvertură progresistă care să ascundă comportamentul rapace, de evitare a impozitelor și de distrugere a locurilor de muncă, aducând mai mult a Darwin decât a (Elisabeth) Warren.

Știrile false sunt o amenințare mai mare pentru democrația noastră decât câțiva ciudați care se ascund sub cagule albe. Însă știrile false sunt o afacere înfloritoare. Eliminarea lor ar forța Facebook să accepte responsabilitatea de redactor-șef al companiei de mass-media situate ca influență pe locul întâi (sau, cel puțin, al doilea). Ar trebui să înceapă să discearnă între adevăr și minciuni. Acest lucru ar genera revoltă și suspiciuni – aceleași cu care se confruntă presa largă. Mai mult de atât, prin eliminarea știrilor false, Facebook ar sacrifica miliarde de clicuri și o grămadă de bani.

Facebook încearcă să înlăture criticile adresate conținutului spunând că *nu* este un canal media, ci o *platformă*. Acest lucru sună rezonabil până când îți dai seama că termenul *platformă* nu e menit să absolve companiile de asumarea responsabilității pentru pagubele produse. Cum ar fi fost ca McDonald's, după ce ar fi descoperi că 80% din carnea de vită era falsificată și ne îmbolnăvea, să declare că nu pot fi declarați responsabili, deoarece nu sunt un lanț de restaurante fast-food, ci o platformă de fast-food? Am fi tolerat așa ceva?

Un purtător de cuvânt al Facebook a declarat, ca răspuns la controversă, că „nu putem deveni noi înșine arbitri ai adevă-

rului"[35]. Dar, cu siguranță, ați putea măcar să încercați. Dacă Facebook este de departe cea mai mare rețea socială, ajungând la 67% dintre adulții americani[36], și dacă tot mai mulți își primesc zilnic știrile de la ea, atunci Facebook devine, de facto, cea mai mare firmă de mass-media din lume. Întrebarea este: nu are presa o mai mare responsabilitate în a urmări și a păzi adevărul? Nu asta e menirea presei?

Pe măsură ce reacțiile negative au continuat, Facebook a introdus noi instrumente pentru a combate știrile false. Utilizatorii pot semnala de acum o știre ca fiind falsă și va fi trimisă serviciului de verificare a surselor. În plus, Facebook folosește software pentru a identifica potențialele știri false[37]. Totuși, cu toate aceste metode, chiar dacă știrea este falsă, ea va primi eticheta de „disputată". Dată fiind polarizarea climatului politic și din cauza „efectului de bumerang" - când îi prezinți cuiva dovezi care îi contrazic credințele, el/ea mai degrabă își întărește convingerile -, o etichetă de „disputată" nu va convinge prea mulți. E mai ușor să păcălești oamenii decât să îi convingi că au fost păcăliți.

Tindem să credem că rețelele sociale sunt neutre - doar ne prezintă lucruri. Noi suntem ființe individuale autonome și gânditoare care pot discerne adevărul de falsitate. Putem alege să credem sau nu. Putem alege cum să interacționăm. Dar cercetările ne arată că atunci când dăm clic pe ce alegem să vedem este decis de procese profunde inconștiente. Fiziologul Benjamin Libet a folosit măsurători EEG pentru a demonstra că activitatea din cortexul motor poate fi detectată cu 300 de milisecunde înainte ca persoana să simtă că a decis să se miște[38]. Mai degrabă facem clic din impuls, decât din deliberare conștientă. Suntem mânați de nevoi inconștiente profunde de apartenență, aprobare și siguranță. Facebook exploatează aceste nevoi și ne face să petrecem mai mult timp

pe platformă (parametrul de bază al succesului e timpul petrecut pe pagină), oferindu-ne o mulțime de like-uri. Ne trimite notificări, întrerupându-ne munca sau viața personală cu urgența unui like primit la o fotografie. Când distribui un articol care se potrivește cu părerile politice ale prietenilor tăi, o faci așteptând like-uri. Cu cât e mai însuflețit articolul, cu atât mai multe reacții vei primi.

Tristan Harris, fost inginer în etica designului la Google și expert în modurile în care tehnologia ne exploatează vulnerabilitățile psihologice, compară notificările rețelelor sociale cu jocurile de noroc mecanice[39]. Ambele oferă recompense variabile: ești curios, voi avea două like-uri sau două sute? Selectezi imaginea aplicației și aștepți să se învârtă rotițele – o secundă, două, trei, creșterea anticipației face ca răsplata să fie mai dulce: ai primit nouăsprezece like-uri. Vor fi mai multe peste o oră? Va trebui să verifici ca să afli. Și dacă tot ai intrat, uite și alte povești false pe care programele special concepute le-au aruncat peste tot în spațiul informațional. Simte-te liber să le distribui și prietenilor, chiar dacă nu le-ai citit – știi că vei primi aprobarea tribului prin împărtășirea de mai multe lucruri în care ei cred deja.

Firma este atentă să nu injecteze oameni (of!) sau o judecată reală în acest proces. Pretinde că acesta este un efort de a păstra imparțialitatea – același motiv pe care l-a oferit când a concediat toată echipa editorială de la Trends. Implicarea oamenilor se presupune că ar aduce o părtinire implicită sau explicită. Dar IA are și ea părtinire. Este programată, de către oameni, să selecteze cel mai atractiv conținut. Prioritățile sale sunt clicurile, numerele, timpul petrecut pe site. IA este incapabilă să distingă știrile false, poate cel mult să le bănuiască, în funcție de originea lor. Doar verificatorii umani pot afirma că o știre este falsă sau nu și unde se situează pe scala credibilității.

Un spațiu digital are nevoie de reguli. Facebook are deja reguli – e faimos episodul în care a șters imaginea emblematică din războiul din Vietnam a unei fetițe care aleargă goală dinspre satul ei cuprins de flăcări. De asemenea, a șters postarea primului ministru norvegian care critica acțiunile Facebook. Un redactor uman ar fi recunoscut imaginea clasică a războiului. IA nu a recunoscut-o.

Există un motiv mai serios, chiar dacă nemediatizat, pentru care Facebook încă refuză să readucă prezența redactorilor umani – ar introduce costuri. De ce să faci ceva ce utilizatorii pot face ei înșiși? Te poți ascunde după libertatea de exprimare, chiar dacă ai un teatru plin de oameni și cineva strigă „Foc!". Frică și revoltă? Și mai bine. Facebook are un motiv bun pentru care nu se prezintă ca un trust de presă. E prea mult de muncă și ar însemna o frână în calea creșterii. Și asta e ceva de neacceptat pentru Cei Patru.

Utopie/distopie

Platformele de mass-media în care tu ești produsul au dat putere, au conectat și au facilitat o mai mare empatie pentru miliarde de oameni. Transferul de valoare de la vechea mass-media la noua mass-media va genera pierderi de locuri de muncă și, ca în cazul oricărei răsturnări, riscuri.

Cele mai mari amenințări la adresa civilizației moderne au venit din partea oamenilor și mișcărilor care au avut în comun un lucru: controlarea și manipularea presei pentru atingerea scopurilor lor în absența unei a patra puteri în stat, protejată de intimidare și pusă în slujba adevărului. Un aspect deranjant al duopolului mass-media de astăzi, Facebook și Google, este

poziția lor: „Nu ne considerați mass-media, suntem o platformă". Această abdicare de la responsabilitățile sociale, ce permite astfel regimurilor autoritare și actorilor ostili să folosească cu pricepere știrile false, crește riscul ca următorul mediu de informare să ajungă să fie, din nou, pereții unei peșteri.

5 | Google

O religie care subliniază splendoarea universului, aşa cum este prezentată de ştiinţa modernă, ar putea mobiliza surse de admiraţie şi veneraţie rareori stârnite de credinţele tradiţionale. Mai devreme sau mai târziu va apărea o asemenea religie.
— **Carl Sagan**

RELIGIA DOMNULUI SAGAN A SOSIT: este Google.

Cea mai mare parte a oamenilor, în cea mai mare parte a istoriei noastre, a crezut într-o putere superioară. Evenimentele meteorologice înfricoşătoare i-au făcut pe oameni să imagineze o entitate conştientă, producând aceste fenomene ca reacţie la comportamentele lor. Religia a adus, şi încă aduce, beneficii psihologice pentru candidatul potrivit. Cei care merg la biserică, moschee sau templu au punctaje mai mari la optimism şi cooperare reciprocă, factori esenţiali pentru prosperitate[1]. Credincioşii au şanse mai mari decât prietenii lor atei să supravieţuiască[2].

Cu toate acestea, religia e pe moarte în economiile mature. În ultimii douăzeci de ani a crescut cu 25 de milioane numărul cetăţenilor americani care se declară neafiliaţi la nicio religie. Cel mai mare semnal al scăderii credinţei este utilizarea internetului, răspunzător de mai mult de un sfert din îndepărtarea americanilor de religie[3]. Accesul la informaţie şi educaţie i-a

jucat o festă credinței. Cei cu studii universitare se orientează către religie mai puțin decât absolvenții de liceu[4,5]. Este, de asemenea, mai puțin probabil să crezi în Dumnezeu dacă ai un IQ mare. Doar unul din șase oameni cu IQ peste 140 (super-inteligenți) declară că au găsit mulțumire în religie[6].

Când Nietzsche a spus că Dumnezeu a murit, nu a fost un strigăt de victorie, ci o deplângere a pierderii busolei morale. Pe măsură ce supraviețuim și prosperăm într-o tot mai mare măsură pe tot mapamondul, care este liantul care ne ține împreună ca o familie a umanității? Ce ne ajută să avem o viață mai bună? Cum învățăm mai multe, cum descoperim oportunități noi, cum găsim răspunsul la întrebările care ne fascinează și ne bântuie?

Bine de știut

Cunoașterea – un subiect care ne fascinează din Antichitate. Cunoaște-te pe tine însuți, ne admonesta oracolul din Delfi. În epoca Iluminismului, punerea sub semnul întrebării a mitu-rilor nu era doar permisă, era chiar nobilă – fundamentul libertății, toleranței și progresului. Știința și filosofia înfloreau. Dogma religioasă a fost contestată cu sloganul simplu „Îndrăznește să știi".

Mai mult decât orice, vrem să știm. Vrem să fim siguri că partenerul încă ne iubește. Copilul nostru este în siguranță. Oricine are copii știe că, atunci când este în suferință, întreg universul se reduce la copilul tău. Când copilul se trezește cu febră sau se umple de bube, trebuie să știm: „Va fi din nou bine universul, copilul meu?" Partea logică din creierul nostru, cerebelul, este capabilă să (aproape) ne calmeze cu informații teama reptiliană.

Google răspunde la orice întrebare. Strămoșii noștri păgâni trăiseră înconjurați de multe mistere. Dumnezeu îți auzea rugăciunile, dar multe rămâneau fără răspuns. Dacă Dumnezeu îți răspundea, însemna că auzi voci, un simptom de alarmă în evaluarea psihologică. Cea mai mare parte a celor religioși se simțeau vegheați, dar tot nu știau (întotdeauna) ce să facă. Spre deosebire de strămoșii noștri, noi putem găsi siguranță în informații. Întrebările noastre primesc răspuns imediat, temerile sunt liniștite. Cum poate fi detectat monoxidul de carbon? Sunt cinci modalități. Google chiar ne evidențiază răspunsul cel mai important – iată ce trebuie să știi, cu litere mari, în caz că începi să intri în panică.

Primul nostru instinct este supraviețuirea. Dumnezeu trebuia să ofere siguranță, dar numai celor care erau dreptcredincioși și își negau toate dorințele. Istoria este plină de credincioși care au cerșit, au postit și s-au flagelat pentru a implora protecție și răspunsuri din partea lui Dumnezeu. „Se pregătește un alt trib să ne atace?", era întrebat oracolul de la Perperikon, în timp ce preoteasa turna vin pe piatra fierbinte. „Care este cel mai mare dușman al nostru?" Pe atunci era mai greu să știm arsenalul de arme nucleare al Coreei de Nord. Acum doar scriem în fereastra de căutare.

Rugăciune

Știința l-a căutat pe Dumnezeu sau o inteligență superioară. În ultimul secol au fost numeroase eforturi, generos finanțate, de căutare a emisiilor radio venite din univers, care ar putea fi semne de viață, de exemplu SETI (Search for ExtraTerrestrial Intelligence). Carl Sagan a comparat în mod convingător acest efort cu o rugăciune: ridicarea privirii către ceruri, trimiterea

de informații și așteptarea unui răspuns din partea unei ființe inteligente. Sperăm că această superființă poate recepționa, procesa și trimite înapoi un răspuns.

În mijlocul crizei SIDA, psihiatra Elisabeth Targ, de la University of California San Francisco, a rugat vindecători clarvăzători de până la 2 000 de kilometri depărtare să se roage pentru zece subiecți, fiecare dintre ei într-un stadiu avansat al SIDA. Grupul de control, format tot din zece oameni, nu a primit niciun fel de rugăciuni din partea vindecătorilor. Rezultatele au fost uluitoare și au fost publicate în *Western Journal of Medicine*. În timpul celor șase luni cât a durat cercetarea, au decedat patru subiecți, toți din grupul de control. Dr. Targ a realizat o altă cercetare, în continuarea acesteia, care a demonstrat și o diferență statistic semnificativă între nivelurile CD4+ între grupul experimental și cel de control.

Din păcate, dr. Targ a murit la scurt timp după publicarea rezultatelor. Avea doar patruzeci de ani și fusese diagnosticată cu glioblastom cu numai patru luni înainte. A murit în timpul aprofundării cercetării ei, înconjurată de haos – o cacofonie de instrucțiuni din partea șamanilor, Dansatorilor Soarelui Lakota și clarvăzătorilor ruși. După moartea sa, rezultatele nu au rezistat în fața cercetărilor ulterioare. Examinări suplimentare au dezvăluit că cei patru pacienți care muriseră în cercetarea originală erau cei mai în vârstă dintre cei douăzeci de subiecți. Eficacitatea rugăciunilor, a descoperit cercetarea ulterioară, rămâne mai degrabă la nivel de opinie[7].

Rugăciunile către Google, pe de altă parte, primesc răspuns. El oferă cunoaștere tuturor, indiferent de nivelul de educație sau mediul de proveniență – dacă ai un telefon smart (88% dintre consumatori)[8] sau o conexiune la internet (40%)[9], vei primi răspunsul la orice întrebare. Dacă vrei să fii martorul unui mic fragment din diversitatea uluitoare de întrebări adre-

sate către Google în timp real, mergi la google.com/about și derulează pagina în jos până la „ce caută lumea acum".

De 3,5 miliarde de ori pe zi ființele umane își îndreaptă privirea nu în sus, ci în jos, către ecranele lor. Nu vei fi judecat pentru o întrebare greșită. Ignoranța pură este primită fără probleme – „Ce este Brexit?", „Când este periculoasă febra?". Sau simpla curiozitate: „Cel mai bun tacos din Austin". Și astfel ne revărsăm întrebările cele mai intime zeului epocii moderne: „De ce nu mă sună înapoi?", „Cum știi dacă ar trebui să divorțezi?".

Și răspunsurile apar ca prin minune. Algoritmii Google, o muncă de intervenție divină pentru cei mai mulți dintre noi, accesează compilații de informații utile. Firma de căutări din Mountain View răspunde la întrebările care ne macină, banale sau profunde, ușurându-ne suferința. Răspunsurile sale sunt binecuvântările noastre: „Du-te. Ia-ți nou-descoperita cunoaștere și trăiește o viață mai bună".

Încredere

Apple este considerată cea mai inovatoare companie din lume[10]. Amazon are cea mai bună reputație (orice ar însemna asta)[11]. Facebook este considerat cel mai bun angajator[12]. Dar încrederea pe care ne-o punem în Google rămâne fără rival.

O modalitate prin care Google este dumnezeul nostru modern este că ne cunoaște secretele cele mai profunde. Este clarvăzător, ținându-ne socoteala gândurilor și intențiilor. Prin căutările noastre îi mărturisim lucruri pe care nu le-am împărtăși preotului, rabinului, mamei, celui mai bun prieten sau doctorului. Fie că e vorba despre urmărirea unei iubite de demult, căutarea cauzei erupției pe piele sau lămurirea nedu-

meririi dacă pasiunea pentru picioare este un fetiș nesănătos – ne încredem în Google la un nivel și cu o frecvență ce ar speria orice prieten, indiferent de cât de înțelegător ar fi.

Ne încredem deosebit de mult în mecanism. Aproape unul din șase lucruri căutate pe Google nu au mai fost căutate până în acel moment[13]. Ce altă instituție – profesională sau religioasă – are atât de multă credibilitate și încredere, astfel încât oamenii să le adreseze întrebări nemaipuse până atunci? Ce guru este atât de înțelept, încât a putut inspira atât de multe întrebări originale?

Google își susține imaginea de zeu prin demarcarea clară a rezultatelor plătite de cele naturale. Acest lucru crește încrederea în căutarea sa, deoarece pare detașată de zona comercială. Rezultatul este că Scripturile după Google – rezultatele căutării – reprezintă pentru mulți un flux de veridicitate nemaiîntâlnit. Și totuși Google reușește să aibă ambele variante: căutările naturale mențin neutralitatea, în timp ce conținutul plătit permite venituri din publicitate. Și nimeni nu se plânge.

Dumnezeu nu pare să aibă vreun interes personal când răspunde la întrebări. El este omnipotent și imparțial, iubindu-și toți copiii deopotrivă. Căutarea naturală a Google oferă informații corecte și imparțiale, fără să judece cine și unde ești. Rezultatele căutării naturale se bazează doar pe relevanța față de termenii căutați. Search Engine Optimization (SEO) e o inginerie care te poate ajuta să faci ca site-ul tău să apară într-o poziție mai sus pe listă, dar SEO este încă gratis și se bazează pe relevanță.

Consumatorii au încredere în rezultatele căutării naturale. Iubim această imparțialitate și selectăm rezultatele naturale mai des decât pe cele plătite. Diferența este că Google face bani dintr-o taxă fixă încasată de la oricine (Nespresso, Long Beach Nissan sau Keds) vrea să tragă cu urechea la speranțele,

visurile și preocupările noastre și să ne prezinte idei despre cum am putea să le abordăm.

Așa cum au existat computere personale și înainte de Apple, vânzători online de carte înainte de Amazon și rețele sociale înainte de Facebook, au existat și motoare de căutare înainte de Google. Doar întreabă-i pe Jeeves sau Overture. În mod similar, cum doar câteva caracteristici i-au separat pe Cei Patru de grupul de concurenți și i-au transformat în cuceritori ai lumii – designul lui Jobs și arhitectura de sistem a lui Wozniak pentru Apple II, sistemul de evaluare și recenzii al Amazon, fotografiile pe Facebook –, în cazul Google factorii definitorii au fost pagina principală elegantă și simplă și faptul că reclamele nu puteau influența rezultatele căutării (generând o căutare naturală).

Niciuna dintre caracteristici nu mai pare atât de importantă după două decenii, dar pe atunci au fost o revelație. Au însemnat enorm în crearea încrederii. Pagina de bază a Google, colorată și aerisită, îi comunica și celui mai ageamiu utilizator al internetului: „Haide. Scrie orice vrei să știi. Nu e nicio șmecherie ascunsă și nu e nevoie de experiență. Ne vom ocupa noi de *tot*". În același timp, când utilizatorii au realizat că primesc răspunsul cel mai bun, nu cel mai scump plătit, a fost ca și cum – pentru a continua analogia cu Biblia – au văzut Calea, Adevărul și Lumina. S-a creat o legătură de încredere care a supraviețuit deja o generație și a făcut din Google cel mai influent dintre Cei Patru.

Această încredere nu s-a extins doar la utilizatorii Google, ci și, la fel de important, la clienții corporativi. Cu formula de licitație a Google, dacă oamenii de publicitate voiau trafic, clienții stabileau prețul pentru fiecare click. Dacă cererea scade, prețurile scad și ele, și plătești doar un pic peste ce este altcineva dispus să plătească, construind încrederea că Google

este bine intenționat. În final, clienții corporativi cred că afacerea Google este construită pe matematică, nu pe lăcomie. Încă o dată, Adevărul - corect, imparțial, calibrat constant pentru a fi echitabil.

Să comparăm această încredere cu restul mass-media. Cea mai mare parte a canalelor media, efectiv și cu intenție, nu spun unde începe sau se oprește abureala și se prefac a avea o separare ca Zidul Chinezesc între conținutul editorial și cel de publicitate. Unele sunt mai curate decât altele, dar banul face legea. Dacă vrei să apari constant în *Vogue*, trebuie să plătești publicitate. Nu e nicio întâmplare că Marissa Mayer a avut un articol de prezentare în revistă, cu un pictorial realizat de un fotograf de top din lumea modei, în același an în care Yahoo a sponsorizat evenimentul *Vogue* Met Ball.

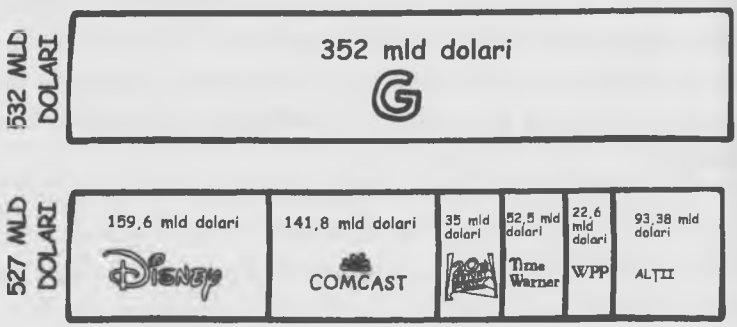
Acționarii Yahoo au plătit 3 milioane de dolari pentru ca doamna Mayer să apară în *Vogue*[14]. Google, dimpotrivă, a păstrat pagina de bază inviolabilă: este rezervată doar căutărilor și animațiilor de informare publică ale logoului Google Doodles. Nicio sumă oferită de doritorii de publicitate nu poate cumpăra spațiu pe pagina de bază. Google a anticipat nevoia de economie bazată pe încredere într-o eră a internetului și a ajutat la crearea ei.

În rezultatele financiare din trimestrul al III-lea al lui 2016, Google a avut o creștere de 42% a clicurilor plătite. Cu toate acestea, veniturile obținute (costul per clic) au scăzut cu 11%. Analiștii au considerat acest lucru ca fiind negativ. De obicei, prețurile în scădere sunt o reflexie au pierderii puterii pe piață, deoarece nicio firmă nu a scăzut vreodată prețurile de bună voie. Cu toate acestea, ceea ce am pierdut este că Google a fost în măsură să crească veniturile de la 23% în acel an și - aici este elementul-cheie - să scadă costurile pentru publicitate cu

11%[15]. Fie că ești *New York Times* sau Clear Channel Outdoor, un concurent a scăzut prețurile cu 11 procente. Și se spune că e foarte bun la ceea ce face și nu e deloc disperat. Cum ar fi dacă BMW ar putea îmbunătăți în fiecare an calitatea mașinilor, scăzând în același timp prețurile cu 11%? Restul industriei auto ar avea dificultăți să țină pasul. Și, da, restul industriei de media, în afară de Facebook, are probleme în a ține pasul cu Google.

Google a adunat 90 de miliarde de dolari în pușculiță în 2016 și a rulat 36 de miliarde de dolari[16]. Congresul american a dezbătut de mai multe ori o aplicare a impozitului progresiv pentru firmele din sectoarele care par să depășească cu mult indicele Standard & Poor. Cu toate acestea, nimeni nu a sugerat o impozitare suplimentară pentru Google. Să privești direct fața lui Dumnezeu este, în multe credințe religioase, moarte sigură. Aceeași soartă îl așteaptă cel mai probabil și pe congresmanul care va îndrăzni să interfereze cu înaintarea Google.

La fel ca toți ceilalți călăreți, Google tinde mai degrabă să scadă prețurile pieței, decât să le crească. Cele mai multe firme producătoare tind să forțeze în cealaltă direcție. Petrec foarte mult timp pentru a calcula prețul maxim pe care îl pot cere și să pună mâna pe tot excesul de valoare al clienților. (Rezervați un bilet de avion pentru aceeași zi? Ah, înseamnă că e o călătorie de afaceri. Aplecați-vă în față, vă rog.) Google lucrează diferit, de aceea a crescut dramatic an după an. Și, asemenea celorlalți călăreți, suge toate profiturile sectorului. Ironia e că victimele Google au invitat compania să intre, oferindu-i acces la informațiile lor. Acum valoarea de piață extraordinară a Google este egală cu următoarele opt firme de mass-media luate împreună[17].



Yahoo! Finance. February 2016. https://finance.yahoo.com/

Puțini oameni pot explica felul în care funcționează Google. Sau ce este mai exact Alphabet. Alphabet s-a listat la bursă în 2015, iar Google este una dintre subsidiarele sale, pe lângă Google Ventures, Google X și Google Capital[18]. Oamenii au o idee despre ce înseamnă Apple: construiește lucruri frumoase în jurul unor procesoare. Oamenii înțeleg ce e Amazon: cumperi o grămadă de lucruri la prețuri mici, apoi oamenii (roboții) dintr-un depozit mare le adună, le ambalează și ți le trimit rapid. Facebook? O rețea de prieteni conectată la reclame. Dar puțini înțeleg ce se întâmplă în cadrul unui concern care se întâmplă să dețină un motor de căutare gigantic.

Raport Special

Filmul cu Tom Cruise, *Raport Special*, din 2002, imaginează o lume în care trei mutanți umani, „precogi"*, pot vedea viitorul

* Precog este prescurtarea de la precognitiv (n.r.).

și pot prezice infracțiunile. Poliția poate astfel să intervină înainte ca fapta să se producă efectiv. Unul dintre acești precogi este mai bun decât ceilalți – și uneori vede un viitor alternativ ascuns. Viziunile sale mai bune sunt înregistrate într-un „Raport Special".

Google este un precog mai bun. Iată câteva dintre căutările pe Google pe care oamenii le-au făcut înainte de a comite o crimă, descoperite de autorități (din păcate) după comiterea faptei:

„Lovituri letale"

„Când cineva te enervează rău, merită să îl ucizi?"

„Durata media a sentinței pentru omor prin imprudență și crimă"

„Doze fatale de digoxină"

„Poți omorî pe cineva în somn fără să pară că a fost o crimă?"

Gâlceava din 2016 cu Apple privind intimitatea va părea trivială pe măsură ce puterile de precogniție ale Google cresc tot mai mult. Acest lucru va apărea când un strat fin de IA, suprapus peste căutări și câteva alte fluxuri de date, inclusiv mișcările noastre, va fi folosit efectiv pentru prezicerea unor crime, boli și variații pe bursă. Informațiile de pe un smartphone pot trimite deja un infractor în pușcărie. Dar în seria de căutări care se revarsă din creierul nostru reptilian... acolo se pot găsi chestiile cu adevărat nasoale. Tentația de a crea legături predictive între intenție și acțiune va fi irezistibilă pentru guverne, hackeri și angajați necinstiți.

Uită-te la ultimele tale căutări pe Google: dezvăluie lucruri pe care nu ai vrea să le știe altcineva. Credem, cu naivitate, că nimeni (în afară de Cel mai Mare) nu ne poate auzi gândurile. Dar, să fim sinceri... Google ascultă și el.

Până acum, Google a dovedit pricepere în controlul acestei temeri și a reușit să nu exploateze – din câte știm – puterea predictivă a algoritmilor săi. Chiar și mottoul inițial al companiei, „Nu fi de partea răului", dorește să reîntărească bunăvoința divină a acestei ființe aproape-supreme[19]. Mai mult de atât, poți fi izgonit: Google a exclus cămătarii, rasiștii americani și orice altă firmă care încasează o dobândă mai mare de 36%. Ei au fost, pentru a cita cuvinte celebre, „alungați în întunericul de afară", în necunoscut.

Dar probabil cel mai mare păcat este să vrei să îl păcălești pe Dumnezeu – adică să manipulezi algoritmul de căutare al Google. În fiecare zi au loc 3,5 miliarde de căutări[20], așa că algoritmul de căutare devine cu trei miliardimi mai bun de fiecare dată când cauți ceva[21]. Dar nu se întâmplă întotdeauna la fel. În 2011, o investigație a *New York Times* a dezvăluit că un consultant, care lucra pentru JCPenney a creat mii și mii de link-uri false pentru a face să pară că site-ul JCPenney era relevant (adică avea mai multe site-uri care trimiteau la el). Dovezile false au făcut ca algoritmul Google să plaseze site-ul în vârful rezultatelor de căutare, ceea ce a ajutat vânzările. Când *Times* a descoperit această optimizare, JCPenney a simțit instantaneu mânia lui Dumnezeu. Compania a fost trimisă în uitare: pe a doua pagină a rezultatelor căutării, echivalentul lui a fi lăsat în urmă, pe celălalt mal al Iordanului[22].

Una dintre puterile teribile ale lui Dumnezeu este cunoașterea nu doar a ceea ce facem, dar și a ceea ce *vrem* să facem. Poate că nu am mărturisit nimănui, dar în ceea ce-i privește pe mulți dintre credincioși, Dumnezeu știe că, în timp ce ne plimbăm prin mall, poftim la o pereche de pantofi Tory Burch Jolie sau la niște căști Bose QuietComfort. Știe că îți plac fetele tatuate. Acestea sunt tentații pe care Dumnezeu le vede și le ține minte.

Ne semnalăm intențiile secrete cu căutările noastre și îi oferim motorului de căutare Google puteri supranaturale în ceea ce privește publicitatea. Marketingul tradițional ne împărțea în *triburi*: hispanici, pensionari, provinciali, fani ai sportului, mame cu copii care joacă fotbal etc. În cadrul acestor triburi eram văzuți ca fiind la fel. În 2002, aproape orice alb din suburbii purta pantaloni de drumeție, asculta Moby și conducea un Audi. Dar, odată cu apariția Google, căutările noastre – împreună cu fotografiile, e-mailurile și toate celelalte date pe care le punem la dispoziție – ne descriu ca indivizi cu probleme, scopuri și dorințe distincte. Această inteligență îi oferă lui Dumnezeu un avans în domeniul publicității. El ne poate oferi reclame mai relevante, mai binevoitoare – croite pentru fericirea noastră personală.

Mare parte din marketing este arta (deghizată în știință) schimbării comportamentului. El vrea să ne facă să cumpărăm asta, și nu aia, să vedem că asta este la modă și aia este nasoală. Google lasă lucrurile grele și costisitoare pentru alții și le oferă oamenilor ce vor, după ce ei au ridicat mâna digitală și au spus „Vreau așa ceva". Mai mult, Google alătură oamenii cu companiile, prin AdWorks, chiar înainte ca ei să știe ce vor (să zboare cu Delta), de când își semnalează intenția, prin căutări despre tururi pe Acropole sau cea mai mică curiozitate despre „insulele grecești".

Vechiul Dumnezeu

Dacă Google este zeul informației în era internetului, cel mai apropiat echivalent din vechea economie, poate cu excepția știrilor de seară, era *New York Times*. Mottoul său – „Tot ce e suficient de bun de dat la tipar" – comunică aspirațiile ziarului. În

fiecare zi oferea judecăți despre ce era important sau ce ar fi trebuit să aflăm. Bineînțeles că și *Times* avea prejudecăți – orice instituție făcută din oameni are. Dar ziariștii de la *Times* se mândresc că își țin aceste părtiniri (întru câtva) sub control. Ei se vedeau ca susținători ai valorilor occidentale progresiste – ținându-ne departe de știrile care *nu* pot fi date la tipar, fie ele pornografie sau propagandă ori poate publicitate mascată ca știri.

Redactorii de la *Times* sunt custozii perspectivei asupra lumii în care trăim. Când redactorii de la *Times* aleg articolele pentru prima pagină, stabilesc programul știrilor de la televiziuni și radiouri, modelând perspectiva globală asupra lumii. Știrile circulă în Lumea Veche (40% dintre liderii națiunilor lumii primesc o versiune a *New York Times* în fiecare dimineață) și în cea Nouă (Facebook și Twitter).

Jurnalismul este o meserie grea, uneori periculoasă, care caută adevărul, nu doar ce este comercial. *New York Times* face acest lucru mai bine decât orice altă companie de mass-media din lume. Cu toate acestea, ziarul este din ce în ce mai puțin priceput la a extrage valoare din abilitățile și asumarea de riscuri demonstrate în redacție.

De fapt, Google și Facebook extrag o mai mare valoare din jurnaliștii *Times* decât o face managementul ziarului. Cred că, dacă *Times* ar fi refuzat să difuzeze orice conținut de-al său pe platformele Google sau Facebook, aceste companii tinere ar fi valorat cu cel puțin un procent mai puțin. Articolele din *New York Times* le oferă acestor platforme o credibilitate aparte, iar *Times* primește la schimb... foarte puțin.

NYT

În 2008, distanța dintre un Google în creștere și un *New York Times* purtător de glorie era mai mică decât este acum. Google era deja bine pornit pe drumul său, cu o valoare de piață care ajungea la 200 de miliarde. Dar *Times* era nemaipomenit de relevant[23]. Odată cu apariția primelor iPhone și a tabletelor trei ani mai târziu, platformele și aparatele aveau nevoie de conținut –, iar *Times* îl avea pe cel mai bun. Fără conținutul de la *New York Times*, Google ar fi fost în dezavantaj față de oricine l-ar fi avut – și nu în ultimul rând față de chiar *Times*.

Am simțit despre conținutul *Times* că ar fi putut, și ar trebui, să valoreze miliarde în era digitală. Lucrând cu doi studenți la finanțe de la NYU Stern, am evaluat toate aspectele referitoare la Times Company. Concluzia noastră: Times Company este o firmă de 5 miliarde de dolari prizonieră într-un corp de 3 miliarde de dolari. L-am abordat pe Phil Falcone, fondatorul Harbinger Capital Partners. Am mai lucrat cu Phil înainte de asta. Când spun „lucrat" înseamnă că fondurile sale au oferit capitalul pentru ca noi să obținem o participare serioasă, locuri în consiliul director și să susținem schimbarea.

Phil este unul dintre cei doisprezece copii ai familiei, crescut în Minnesota. A fost o vedetă de hochei la Harvard, înainte să devină un manager de fonduri de investiții. Un introvertit cu putere de concentrare, a fost unul dintre cei șase investitori cu nervi de oțel care au făcut un pariu împotriva piețelor de credit în 2006. Asta a produs miliarde de dolari pentru Phil și investitorii săi. Biroul Harbinger era în acel moment plin de lemn vechi, plante artificiale și ventilatoare care să mențină răcoare. Părea mai degrabă un birou Regus din Cleveland, mai puțin farmecul acestuia.

I-am prezentat lui Phil ideea mea. Însemna atât o capitulare, cât și o luptă. Am propus ca Time Company să vândă 10% din acțiuni fostului director executiv de la Google, Eric Schmidt, și să îl numească director executiv al ziarului. Asta era capitularea. M-am gândit că Schmidt își putea permite să cumpere mai mult de 10% din firmă pentru a-i da un interes legitim/avantaj. Eric se autopromovase ca președinte al Google – făcându-i loc lui Larry Page să devină director executiv.

Am crezut că era cumva mai receptiv decât a fost în trecut la o idee diferită (salvarea jurnalismului american). Miza i-ar fi dat șansa de a face bani, deși nu la dimensiunea Celor Patru. (Încă sunt convins că, dacă *Times* l-ar fi numit director pe Schmidt, valoarea companiei ar fi fost mult mai mare.)

Pasul următor, am continuat eu, ar fi fost ca firma să lupte. *Times* ar fi trebuit să refuze imediat Google – și, prin urmare, firma ar trebui să oprească accesul Google, sau oricărei alte companii, la conținutul ei. Apoi, dacă Google sau orice alt jucător de pe internet ar fi vrut licență asupra conținutului *New York Times*, ar fi trebuit să plătească pentru el – și să plătească mai mult decât ceilalți. Google, Bing, Amazon, Twitter sau Facebook ar fi putut oferi utilizatorilor săi acces nelimitat la conținuturile noastre. Dar numai unul dintre ele – cel care oferea mai mult.

Apoi, planul meu era de a extinde această strategie și în afara *Times*. Mi-am închipuit crearea unui consorțiu de deținători de ziare – ca Sulzberger de la *Times*, Graham de la *Washigton Post*, Newhouse, Chandlers, Pearson și Axel Springer al Germaniei, printre alții. Acest grup ar fi reprezentat mass-media de cea mai bună calitate și cu cea mai mare diferențiere din lumea occidentală.

Aceasta a fost singura noastră șansă de a opri declinul presei tipărite și de a primi (înapoi) miliarde pentru acționari. Nu

ar fi durat o veșnicie. Dar pentru un alt motor de căutare, precum Bing al Microsoft, ar fi putut fi o armă puternică împotriva Google. Bing avea în acel moment 13% din căutările pe internet. Drepturile exclusive pentru un conținut diferențiat dat de branduri emblematice, fie de la *Times*, *Economist* sau *Der Spiegel*, trebuia să fi valorat câteva procente din cota de piață. Ceea ce înseamnă că diferențierea ar fi valorat miliarde.

Astăzi industria căutării pe internet valorează jumătate de miliard de dolari. Unii ar spune chiar mai mult, deoarece Amazon este de fapt un motor de căutare cu un depozit atașat. Acest lucru înseamnă că fiecare procent în plus de cotă de piață din această industrie valorează mai mult de 5 miliarde de dolari. Planul meu era să formez consorțiul, să închiriez conținutul și să încep să împing înapoi firmele de tehnologie care au construit miliarde de dolari în valoare de piață, bazându-se pe conținutul nostru.

Pe măsură ce bula imobiliară dădea semne de tensiune și publicitatea continua să se îndrepte către online, presa scrisă era robustă, iar proprietățile erau disponibile. Rupert Murdoch tocmai ce cumpărase *Wall Street Journal* pentru 5 miliarde de dolari, iar *Times* se tranzacționa la un multiplu mult mai mic.

În plus, mai existau alți cumpărători care dădeau târcoale. Am auzit din două surse diferite că Michael Bloomberg se gândea să liciteze pentru *Times*. Limitele mandatului îl obligau să se retragă de la primărie și *Times* era un proiect perfect pentru un miliardar din New York care luase informația financiară, o actualizase pentru era digitală și astfel crescuse valoarea companiei cu miliarde de dolari. (Nu știam pe atunci că, dacă ești Michael Bloomberg, „limitele mandatului" sunt mai degrabă o sugestie decât un termen-limită real. Bloomberg a continuat să țină consiliul local cu o mână puternică, pentru un al treilea mandat.)

În sfârșit, dacă toate acestea eșuau, New York Times Company deținea multe lucruri pe care ar fi trebuit să le vindem, și le-am fi vândut, inclusiv:

- A șaptea cea mai înaltă clădire din America
- About.com
- 17% din acțiunile Boston Red Sox (ce dracu'?)

Aceste active erau considerate de piețele financiare ca fiind deținute de ziar, ceea ce însemna că valoarea lor era un multiplu al profiturilor companiei de presă (adică mică). Așa că distribuția acestor mijloace ar fi trebuit să aducă acționarilor creștere. O analiză de tip suma-părților a dezvăluit că, dacă ai cumpăra o acțiune a Times Company, având în vedere valoarea celorlalte active, primeai ziarul aproape gratis.

De asemenea, am fi susținut eliminarea dividendelor, o plată către acționari de aproape 25 de milioane de dolari pe an. Compania avea nevoie de numerar pentru a reinvesti în inovare. Dar, din câte mi-am dat eu seama, dividendele erau de fapt taxă de protecție, pentru ca Arthur Sulzberger și Dan Golden să nu fie omorâți la reuniunile de familie fiindcă primeau 3-5 milioane de dolari pe an pentru a-și băga picioarele în compania bunicului și să ia prânzul cu Boutros Boutros-Ghali. Ceilalți veri voiau și ei câte o lingură din borcanul cu miere.

Firma lui Phil, Harbinger Capital, și Firebrand Partners (numele pe care l-am dat eu firmei mele) s-au asociat pentru a cumpăra acțiuni Times Company în valoare de 600 de milioane de dolari - aproape 18% din companie. Asta ne-a făcut să fim cel mai mare acționar. Am anunțat că dorim patru locuri în consiliul de administrație și că vom presa acționarii să voteze mai mulți reformatori ca noi în consiliu. Am dorit ca firma să vândă activele din afara domeniului de bază și să dubleze

investițiile digitale. Harbinger reprezenta mușchii (capitalul), Firebrand era creierul (conducerea ostilităților, prezența în consiliu, influențarea deciziilor și strategiilor de alocare a capitalului, deblocarea de valoare etc.).

În cadrul companiei planurile noastre au fost întâmpinate cu rezistență, bineînțeles. În timpul primei întâlniri cu managementul, după ce ne-am expus planurile, Arthur Sulzberger a declarat indignat: „Nu e niciun lucru din tot ce ați spus la care noi să nu ne fi gândit deja!" În ciuda acestei afirmații, nu eram convinși că managementul nu ar fi avut nevoie de ajutor. În afara pereților clădirii *Times* de pe 41st Street (un turn proiectat de Renzo Piano, de care abia așteptam să scăpăm), s-a dezlănțuit furtuna. Subestimasem cât de fascinată este presa... de ea însăși. După douăzeci și patru de ore de la anunțarea strategiei noastre au apărut paparazzi în fața sălii mele de curs de la NYU.

Presa s-a bucurat să îl ia în vizor și pe președintele *Times*, Arthur Sulzberger. Un reporter de la Reuters, care lucra la un articol despre dinamica familiei Sulzberger, m-a sunat pe telefonul mobil la ora unsprezece noaptea. Mi-a spus că va fi concediat a doua zi dacă nu îi dau ceva, *orice*, pentru un articol despre încleștarea noastră cu *Times*.

Alcătuise un arbore elaborat al familiei – veri primari, veri de-al doilea – la un nivel de detaliu de-a dreptul de speriat. Devenise clar că presa din toată lumea nu putea să cuprindă felul în care îi percepea pe cei care o dețin.

Arthur Sulzberger și cu mine ne-am antipatizat din prima, o senzație aproape viscerală. Vedeam lumea în moduri diferite și o abordam din unghiuri complet diferite. Toată viața mea fusese o căutare a relevanței, însoțită de teama de a nu o obține niciodată, pe când cea mai puternică teamă a lui Arthur era (cred eu) să nu o piardă. Și ca să fim înțeleși, el era de fapt

directorul executiv. I-a dat funcția lui Janet Robinson doar ca să nu facă toată munca nasoală a unui director executiv – concedieri, anunțarea rezultatelor financiare etc. Însă el lua deciziile mari și primea beneficii financiare de nivelul directorului executiv.

Familia Sulzberger, ca multe alte familii din mass-media, avea o structură de acționari de două tipuri, pentru a-i putea ține sub control. Gândirea era că mass-media joacă un rol special în societatea noastră și nu ar trebui să fie influențată de gândirea pe termen scurt a acționarilor. Cea mai mare parte a firmelor (Google, Facebook, Cablevision) folosesc acest șiretlic pentru ca familiile să păstreze controlul asupra companiei în timp ce își diversifică implicarea (vânzând acțiuni).

Times nu este o astfel de companie. Familia este puternic dedicată jurnalismului. Și a fost clar, după ce l-am cunoscut pe Arthur, că sănătatea financiară a ziarului era importantă, dar numai ca mijloc pentru căutarea lucrurilor mai profunde – tipul de jurnalism practicat la *Times*. Îmi imaginez că Arthur se trezește deseori cu transpirații reci, de teamă că el va fi vărul care va pierde *New York Times*.

Astfel, familia Sulzberger, ca multe alte familii din presă, deținea o participație minoritară, 18%, dar controlau zece din cele cincisprezece persoane din consiliul de administrație. Asta însemna că un agitator ca mine ar fi trebuit să influențeze foarte mulți prieteni de familie și membri ai consiliului să treacă de partea sălbatică. După ce am împărtășit ideile privind alocarea capitalului și ponderea digitalului, am continuat să ne întâlnim cu acționarii pentru a mobiliza sprijinul lor. Întâlnirile anuale sunt precum alegerile, iar acționarii – în acest caz deținătorii de acțiuni clasa A – își votează reprezentanții lor în consiliul de administrație. Cea mai mare parte a acționarilor cu care ne-am întâlnit erau sătui și simțeau că la *Times* condu-

cerea nu fusese eficientă în managementul companiei. Toate lucrurile indicau că firma era coaptă pentru schimbare.

Săptămâna următoare, Janet Robinson, directorul executiv al Times, şi Bill Kennard, membru al consiliului, au cerut o întâlnire cu Phil, fără mine, pentru a vedea dacă pot ajunge la o înţelegere. Asta însemna că ştiau că vor pierde la întâlnirea acţionarilor. Am considerat că Phil ar trebui să ceară toate cele patru locuri în consiliu pentru care nominalizasem membri. Dar Phil a zis că vom demonstra bună-credinţă şi s-a mulţumit cu două locuri. Asta a fost o greşeală: aveam nevoie de mai multe voci pentru a domina cacofonia de păreri ale consiliului, care îi scuteau pe Arthur sau pe Janet de responsabilitatea unui leadership real.

Times Company a fost imediat de acord, cu o singură condiţie: ca eu să nu fiu unul dintre cei doi (vezi mai sus: antipatie viscerală). Phil a recunoscut că eram puternic implicat în joc şi nu voi fi pervertit de cina trimestrială cu Nick Kristoff şi Thomas Friedman, împreună cu indemnizaţia de 200 000 de dolari de membru (salariu şi opţiuni). În schimb, aş continua să susţin schimbarea. Aşa că Phil a cerut ca eu să primesc un loc şi ei au acceptat.

La întâlnirea anuală din aprilie 2008, eu şi Jim Kohlberg am fost aleşi în consiliu, într-o întâlnire ordinară a acţionarilor. După întâlnire, Arthur a vrut să vorbească doar cu mine. Am mers într-un birou şi m-a întrebat cine era fotograful pe care l-am adus cu mine. Nu adusesem pe nimeni. În următoarea oră m-a chemat într-o încăpere alăturată nu o dată, ci de două ori, pentru a mă întreba şi să-i spun, „de data asta", cine era fotograful. „Arthur, îţi spun din nou", i-am răspuns din ce în ce mai iritat, „habar n-am despre ce vorbeşti. Să nu mă mai întrebi încă o dată." Nu ştiu dacă Arthur vedea fantome ale morţilor sau era atât de stresat că avea un oaspete neinvitat

băgat cu forța în sala de consiliu, încât halucina. Nu era niciun fotograf.

Și astfel a început relația noastră, cu un mic spectacol în aparte, care reflecta neîncrederea și disprețul reciproc. El m-a văzut ca pe o corcitură nespălată, depășit de situație, care nu avea dreptul să fie în consiliul Doamnei Cenușii*. Eu l-am văzut ca pe un puști bogat și prostuț, cu o judecată de afaceri îndoielnică. În următorii ani ne-am dovedit reciproc că aveam dreptate.

Arthur trăia și respira *Times*. ADN-ul său era gri și împachetat într-o pungă albastră de plastic. Era greu să ți-l imaginezi pe Arthur în afara acelei clădiri. L-am văzut la un moment dat la o conferință în Germania, și era ca și cum aș fi văzut o girafă în metrou – pur și simplu nu se potrivea.

După cum probabil ați ghicit, nu am avut niciun succes încercând să conving consiliul să renunțe la directorul executiv, Janet Robinson, și să o înlocuiască cu Eric Schmidt, o persoană cu o înțelegere profundă a intersectării dintre tehnologie și mass-media. Am fost scos din încăpere în hohote de râs. Și, pentru că eram un nou-venit fără credibilitate, le-a fost ușor să înăbușe ideea.

Toate astea se întâmplau cu câțiva ani înainte ca un director executiv din domeniul tehnologiei să preia un ziar la ananghie. În 2013, Jeff Bezos a cumpărat *Washington Post*. Acest gest a avut efectul bine-venit de eliminare a frecușurilor trimestriale, când ziarul prezenta cifrele în scădere investitorilor, urmate imediat de curgere de sânge în camera știrilor. Oferind mai mult decât susținere financiară, Bezos a orientat ziarul în stil mare către internet. Traficul online s-a dublat în trei ani, depășindu-l de departe pe *Times*. Iar *Post* a dezvoltat un sistem

* *New York Times* mai este numit și *The Grey Lady* datorită stilului conservator și imparțial (n.t.).

de management al conținutului (CMS), care acum vinde către alte canale de presă. Conform *Columbia Journalism Review*, acest CMS ar putea genera 100 de milioane de dolari pe an[24]. *WaPo* beneficiază de aceleași binecuvântări ca Amazon: capital ieftin și încrederea de a-l investi agresiv și abil pe termen lung, ca și cum ar avea din nou optsprezece ani.

Colegii mei de consiliu de la Times Company nu aveau stomacul suficient de tare cât să ducă o asemenea indigestie. Era mult mai ușor, se deciseseră ei cu mult înainte să apar eu, să confrunte provocarea internetului prin preluarea unui jucător de pe piața online și extinderea modelului de afaceri pe internet.

About.com

În 2005, New York Times Company a achiziționat About.com - o colecție în creștere de site-uri, sute de site-uri, ce ofereau cititorilor informații specializate despre orice, de la toaletarea copacilor la terapii pentru prostată[25]. Era ceea ce numim „o fermă de conținut". Formula de succes pentru fermele de conținut era de a proiecta site-urile cu un scop principal: de a folosi conținutul generat de utilizatori, optimizat pentru Google, pentru a apărea pe prima pagină a rezultatelor căutărilor de pe Google, generând astfel trafic și, prin urmare, vânzând spațiu de publicitate.

Nu ar fi corect să spunem că *Times* nu a fost inovator. A fost și a devenit un site lider, cu grafice atrăgătoare, opțiuni de prelucrare date și videoclipuri. Dar mare parte din creșterea online a *Times* consta într-o colecție de conținut mediocru, proiectat să atragă clicuri de pe Google (prin About.com). La fel ca păsările africane care stau pe spinarea unui rinocer toată

ziua, ciugulind acarieni și căpușe, *Times* călărea un titan, pe unul dintre Cei Patru. Cei de la *Times* nu bănuiau asta, dar traiul pe seama algoritmului Google este o existență precară. E nevoie de doar o scuturare a cozii rinocerului pentru a goni pasărea-parazit.

Times a plătit 400 de milioane de dolari pentru About.com și, pentru că site-ul About primea milioane de accesări în urma căutărilor Google, achiziția părea foarte inteligentă. Când am apărut eu în conducere, valoarea de piață a About crescuse la aproape un miliard de dolari. About.com era o proprietate fierbinte.

Am susținut vinderea lui sau modificarea statutului prin vânzarea publică de acțiuni. Oamenii din grupul About au fost, bineînțeles, foarte încântați de idee. Se săturaseră să servească drept proptea unei companii tradiționale și erau dornici de participare corectă și respectată în lumea internetului. La un moment dat am făcut o mișcare greșită: la o întâlnire la care era prezent și managementul About am sugerat vânzarea sau listarea la bursă a companiei. A fost un gest iresponsabil din partea mea. E ca și cum ai striga într-o cameră plină de copii de șapte ani „Cine vrea să meargă în parcul de distracții?", când nu ești sigur că le poți cumpăra bilete.

Jane și Arthur nu doreau să piardă credibilitatea în online. Foloseau About ca pe un fel de cercei digitali care să completeze o garderobă offline. Arăta investitorilor și consiliului (cu excepția mea) că *Times* avea o strategie digitală, una ce aducea venituri și era menită să crească. Nu își închideau ochii în fața viitorului, își spuneau ei, ci îl acceptau. Digitalul aducea doar 12% din venitul companiei. Vânzarea About ar fi produs scăderea acestei cifre și am fi arătat din nou ca o companie de presă scrisă.

În același timp făceam presiuni în ședințele de consiliu să închidem accesul Google la conținutul *Times*. Puteam vedea că

motorul de căutare al Google distrugea deja valoarea acțiunilor. Dacă îl scăpam de sub control, ne-ar fi asfixiat încet, dar sigur. Toată lumea credea că era echivalentul electricității în epoca digitală și că relația era simbiotică, în schimbul conținuturilor noastre am fi primit trafic de la Google.

Îmi amintesc în mod deosebit de o ședință de consiliu anume. Un reporter *Times* fusese răpit în Afganistan și salvat mai apoi de un comando britanic. În timpul operațiunii a fost ucis un soldat. Comandantul escadronului a scris o scrisoare emoționantă către Arthur, prin care îi explica de ce a meritat să fie plătit acel preț mare – de ce jurnalismul este important. Arthur a citit întreaga scrisoare în fața consiliului, făcând pauze pentru a permite reflecția. Jurnalism, sacrificiu, respect, luări de poziție, geopolitică, solemnitate. Picta tabloul unei girafe pe câmpiile din Sudan, hrănindu-se din vegetația de ierburi de savană și acacia. Arthur era în elementul său.

În același timp, pe când noi ne bucuram de importanța jurnalismului și de sacrificiile făcute în numele său, termitele Google intraseră în subsoluri și minau tot conținutul de pe serverele noastre, în vreme ce membrii consiliului *New York Times* luau cina șaptesprezece etaje mai sus, în cea de-a șaptea cea mai înaltă clădire din America.

Google nu doar extrăgea conținutul nostru pe gratis, dar și porționa și felia acel conținut pentru utilizatorii săi. Când oamenii căutau un hotel în Paris, de exemplu, Google făcea trimitere la un articol despre călătorii la Paris din *New York Times*. Dar prima pe pagină apărea o reclamă a Google pentru hotelul Four Seasons. Argumentul era că acest aranjament aduce trafic ziarului *Times*. Putea vinde aceste priviri agențiilor de publicitate, care vor cumpăra bannere de reclamă. Suna bine, dar era o încercare de a traversa cimitirul fluierând.

Iată adevărul: pe măsură ce efectua căutările, Google învăța – mai bine decât *Times* – exact ce doreau cititorii ziarului

şi ce vor dori cel mai probabil în viitor. Şi asta însemna că Google putea viza cititorii *Times* cu publicitate mult mai bine şi cu un randament financiar mult mai mare pentru fiecare reclamă. De zece ori mai mare. Asta înseamnă că noi schimbam dolari pe bănuţi. Ar fi trebuit să vindem spaţiu de reclamă pe propriul nostru site. Ce proşti am fost!

Echipa noastră de vânzări era mediocră, iar modelul de afaceri era pe moarte. Singurul lucru de valoare pe care îl mai aveam era conţinutul – şi profesioniştii care îl generau. Şi totuşi, în loc să restrângem accesul la acest conţinut – închizând şi dând în judecată orice platformă care îl reproducea – am decis că ar trebui să generăm mai mult trafic prin prostituarea conţinutului nostru... peste tot. Ar fi fost ca şi cum Hermès ar decide să distribuie genţile Birkin pe walmart.com pentru ca hermes.com să primească mai mult trafic. Am comis una dintre cele mai grave erori din istoria afacerilor moderne. Am luat un brand de lux şi, peste noapte, l-am distribuit printr-o reţea de tip canalizare, lăsând ca deţinătorul canalizării să plătească taxe mai mici decât încasam noi în propriul magazin, prin abonamente.

Eram de neclintit, înarmat cu date, şi reprezentam cel mai mare acţionar. Mi-am imaginat cum într-o zi se vor face studii de caz despre cum un profesor de economie supărat a ajutat-o pe Doamna Cenuşie, şi jurnalismul în general. Am prezentat în faţa consiliului punctul meu de vedere, şi anume că trebuie să oprim indexarea Google pentru a crea un consorţiu de conţinut de calitate premium. În ora care a urmat chiar a avut loc o dezbatere semiserioasă. La ea luau parte un grup de foste vedete de vârstă mijlocie din fotbalul american, fără niciun pedigree, şi care nu ştiau nici pe dracu despre tehnologie. Spre meritul ei, Janet a preluat sugestia în serios şi a spus că managementul va evalua propunerea mea.

După câteva săptămâni, consiliul a primit o notă internă în care se comunica decizia ca *New York Times* să nu oprească accesul motorului de căutare, pentru că ziarul nu dorea să rişte să supere Google, deoarece About.com depindea de Google pentru trafic. Dacă blocam Google, acesta ar putea reacţiona prin modificarea algoritmului, trimiţând About în purgatoriul rezultatelor căutărilor.

Aceasta este, în esenţă, problema conglomeratelor – şi Dilema Inovatorului. Totalul este adesea mai puţin decât suma părţilor. Acest lucru a fost adevărat şi pentru *Times*, şi pentru About. Într-un fel, noi şi Google ne foloseam reciproc. Google folosea conţinuturile noastre pentru a atrage miliarde de clicuri pentru reclamele sale, iar noi foloseam algoritmul de căutare pentru a dirija trafic spre About. Cu toate astea, Google avea o putere mult mai mare. Domnea precum un vodă peste o brazdă de pământ crucială pe internet. Noi eram echivalentul arendaşilor de pe acel petic de teren. Soarta noastră era hotărâtă de la început.

A trecut o vreme, dar în februarie 2011 Google s-a săturat într-un final de manevrele fermelor de conţinut, inclusiv About.com, şi le-a măturat. Gigantul căutărilor a efectuat o „actualizare a algoritmului", care a exilat o mare parte a traficului şi a afacerilor fermelor de conţinut în Marea Uitare. Cu doar o ajustare minoră, Google a dat un pumn lui *Times*, redirecţionând milioane de dolari din veniturile online şi scăzând dramatic valoarea About. Se pare că, spre deosebire de noi, Google lua decizii de afaceri gândindu-se la valoarea pe termen lung a companiei, fără să se teamă de reacţia noastră. About valora în jur de 1 miliard de dolari înaintea actualizării şi mai puţin de jumătate, a doua zi. După un an, *Times* s-a descotorosit de ferma de conţinut pentru 300 de milioane de dolari, cu 25% mai puţin decât suma plătită la achiziţie. Aş risca să spun că „înfu-

rierea" companiei-mamă a About.com, Times Company, nu a fost un factor important în decizia Google de a face ce e mai bine pentru acționarii Google pe termen lung.

Dumnezeu poate sfătui, influența și, când este nevoie, impune controlul. Dar, după cum ne-a învățat mitologia greacă, dacă te culci cu zeii nu prea sfârșești bine.

Șederea mea la Times Company nu a fost un succes (ca să spun doar atât). Sugestiile mele au schimbat foarte puține. Compania a vândut activele-satelit și a decis să anuleze dividendele în 2009. Dar, în septembrie 2013, a reinstaurat dividendele - semnalizând că familia controla consiliul cu fermitate. Când Marea Recesiune a spulberat veniturile din publicitate și prețul acțiunilor a scăzut, Phil Falcone a decis să limiteze pierderile vânzând acțiunile. Participația sa era singurul lucru care mă mai menținea pe mine în consiliu. Și când aceasta a scăzut, am primit din partea a doi membri semnale că zilele mele în consiliu sunt numărate. După ce Arthur mi-a lăsat un mesaj pe telefon, cerându-mi să îl sun înapoi, mi-am dat demisia.

Transformasem cele 600 de milioane, bani ai altor oameni, în 350 de milioane de dolari. Ca parte a indemnizației de membru în consiliul de administrație, mi s-au oferit opțiuni de cumpărare. Ale mele erau în valoare de 10 000 sau 15 000 de dolari. Trebuia doar să completez niște hârtii. Am hotărât să nu fac asta; nu le meritam.

Apariția noului Dumnezeu

Dar Dumnezeu este mult mai mult: omniscient, omnipotent și nemuritor. Și, dintre toate acestea trei, Google este doar omniscient - într-un fel. Dacă Apple a reușit să obțină un tip

de nemurire prin convertirea sa într-o companie care produce bunuri de lux, Google a reușit contrariul: s-a transformat în companie de *utilitate publică*. Este ubicuu, din ce în ce mai vizibil în viața de zi cu zi și, precum Coca-Cola, Xerox și Wite-Out*, are nevoie din ce în ce mai mult să își întărească legitimitatea numelui de brand, de teamă să nu devină un substantiv comun. Dominația sa asupra pieței este atât de mare, încât se supune în permanență riscului unor procese antitrust, atât acasă, cât și peste hotare. UE pare să aibă o animozitate aparte împotriva companiei, depunând patru plângeri formale începând din 2015. Comisia Europeană a acuzat Google de avantaj necinstit față de concurență în ceea ce privește publicitatea[26]. Având o cotă de piață de 90% în UE și sediul în afara UE, Google este – pe bună dreptate – o țintă atractivă pentru cei însărcinați cu reglementarea pieței.

Google a răspuns delicios la o declarație recentă a obiecțiilor: „Considerăm că inovațiile și îmbunătățirile produselor noastre au oferit mai multe opțiuni consumatorilor europeni și au promovat concurența"[27].

Deci, în ciuda preponderenței pe piață – cea mai mare dintre toți Cei Patru –, Google este vulnerabil într-un fel special. Poate că de aceea Google, dintre toți Cei Patru, pare cel mai retras, dornic să iasă din lumina reflectoarelor. „Zeii nu se întorc pe scenă pentru bis", a scris John Updike despre refuzul lui Ted Williams de a se ridica de pe bancă pentru a saluta publicul după ultima sa lovitură dintr-un meci de baseball. În ultima vreme pare că și Google preferă să își țină șapca trasă pe ochi.

Geniul lui Google a fost prezent din prima zi, când studenții de la Stanford, Sergey Brin și Larry Page, au proiectat un

* Marcă înregistrată de soluție (lichid) de corecție (n.r.).

instrument nou, numit motor de căutare, care putea răsfoi internetul în căutarea de cuvinte-cheie. Dar pasul crucial a fost angajarea ca director executiv a lui Eric Schmidt, un om de știință transformat în om de afaceri, care își făcuse ucenicia la Sun Microsystems și Novell. Ambele firme se confruntaseră direct cu Microsoft – și pierduseră. Schmidt și-a jurat să nu mai lase niciodată să se întâmple așa ceva. Avea un atu special în plus față de ceilalți lideri din afaceri – un cip enorm pe umăr – și, precum Bill Gates, devenise marea sa balenă albă, Schmidt transformându-și obsesia într-o strategie... și Google într-un *Pequod*, menit să îl prindă în harpon pe Moby-Dick.

E ușor să uităm acum că, până la apariția Google, Microsoft nu mai fusese niciodată cu adevărat înfrântă – de fapt, e considerat primul călăreț apărut vreodată. Sute de firme au încercat asta – chiar și Netscape, cu unul dintre cele mai originale produse din istoria tehnologiei – și au murit. Microsoft reînvia de fiecare dată, demonstrând că elefanții sunt capabili să danseze.

Poate că Google avea un singur produs (care producea bani), dar acesta schimba lumea, iar firma a făcut totul așa cum trebuie. Numele amuzant și pagina simplă, căutarea onestă și neinfluențată de publicitate, aparenta lipsă de interes în abordarea altor piețe și fondatorii simpatici au colaborat pentru a face Google atractiv pentru utilizatorii obișnuiți și aparent inofensiv pentru potențialii concurenți (cum ar fi *New York Times*), până când a fost prea târziu. Google a întărit această percepție cu sloganuri de Vara Iubirii, precum „Nu fi de partea răului", și cu imagini ale angajaților care ațipesc în birouri alături de câinii lor.

În spatele cortinei, Google inițiia una dintre strategiile cele mai ambițioase din istoria afacerilor: organizarea *tuturor* informațiilor din lume. În mod particular, capturarea și con-

trolul fiecărei colecții de date existente sau care putea fi transferată, pe internet. Și, cu o hotărâre concentrată, compania a făcut acest lucru. A început cu ceea ce se afla deja pe internet - nu le putea deține, dar puteau deveni poarta de intrare. După aceea s-a orientat către toate localitățile (Google Map), informațiile astronomice (Google Sky) și geografice (Google Earth și Google Ocean). Apoi și-a propus să dețină conținuturile tuturor cărților scoase de la tipar (Google Library Project) și proiectelor de jurnalism (Google News).

Ajutat de natura insidioasă a căutărilor sale, Google a absorbit toată informația din lume în văzul tuturor - iar victimele potențiale nu și-au dat seama până când a fost prea târziu. Drept rezultat, controlul Google asupra cunoașterii este acum atât de complet, iar barierele în calea concurenței atât de serioase (uită-te la succesul nesemnificativ al produsului Microsoft, Bing), încât firma ar putea menține acest control ani în șir.

Fiecare companie de pe glob invidiază poziția pe care o deține Google în epicentrul lumii digitale. Dar realitatea nu este atât de veselă. Lăsând deoparte probabilitatea ca firma să se învechească, Congresul și Ministerul Justiției din SUA ar putea decide că motorul de căutare este serviciu de utilitate publică și să reglementeze corespunzător activitatea firmei.

Google este departe de acest destin - dar e important de observat că este un ponei care știe un singur truc (și numai unul). Acesta este căutarea (YouTube este un motor de căutare) și mai este..., ei bine, Android - dar acesta este un standard al industriei telefoanelor smart, conceput de Schmidt pentru a contracara iPhone, iar principalii actori ai săi sunt celelalte companii. Toate celelalte chestii - vehicule autonome, drone - sunt doar fleacuri, menite să țină în priză clienții și, chiar mai mult decât pe ei, angajații. Până în momentul de față

contribuția lor este mai mică decât a produsului pe ducă al Microsoft, Internet Explorer.

Există și alte paralele între Google și Microsoft. Microsoft, în culmea gloriei sale, era celebru pentru cei mai nesuferiți și nesimțiți angajați din lumea afacerilor din America. Erau aroganți, plini de ei și complet convinși – cazul tipic de greșeală a domeniului tehnologiei de ultimă oră – că norocul, prezența la momentul potrivit și succesul erau, de fapt, geniul lor. Apoi, când Microsoft a fost listată la bursă și angajații mai vechi au început să dețină acțiuni, au plecat cu miile pentru a-și manifesta geniul în altă parte – producând rezultate de toate felurile.

Într-un final, când SEC și Ministerul Justiției au început să-l vizeze, iar Microsoft continua să strivească una după alta firme tinere și interesante, dintr-odată a devenit jenant să recunoști că ai muncit cândva pentru Imperiul Răului. Rezultatul a fost că Microsoft a suferit o pierdere masivă de capital intelectual, pe măsură ce talentele vechi plecau, iar cele noi nu mai doreau să se alăture. Brusc, chiar și când Microsoft a avut o idee bună de produs, nu mai părea capabilă să o pună în practică. Era ca și cum creierul ar fi avut voință, dar brațele și picioarele nu mai funcționau. Chiar și Bill Gates a părăsit firma pentru a salva lumea.

Google nu este Microsoft – încă. Compania de căutări încă se laudă cu cea mai mare colecție de IQ-uri din istorie. Angajații Google nu doar cred că sunt mai inteligenți decât alții – ei chiar sunt. Compania se așteaptă ca angajații să dedice 10 procente din săptămâna lor de lucru generării de idei noi – nu te-ai aștepta să vezi mult mai multe lucruri interesante venind din partea a 60 000 de genii?

Dar, în ultimă instanță, s-ar putea să nu mai conteze. Internetul nu pleacă nicăieri, iar Google va continua, cel mai

probabil, să crească – poate accelerând – în activitatea sa de bază. Setea noastră de cunoaştere nu va fi potolită niciodată. Iar Google are monopol pe rugăciune, când privirea ţi se îndreaptă spre pământ.

6 | Minte-mă

FURTUL ESTE O COMPETENȚĂ ESENȚIALĂ a firmelor de tehnologie cu creștere accelerată. Nu ne place să credem asta, deoarece antreprenorii dețin un loc special și respectat în cultura americană. Ei sunt rebelii însuflețiți care țintesc morile de vânt ale corporațiilor tradiționale, Prometei în tricouri aducând omenirii focul noilor tehnologii. De fapt, adevărul este mai puțin romantic.

Călăreții nu încep, bineînțeles, ca mastodonți ce domină lumea. Ei încep ca idei, un proiect din garajul sau camera de cămin a cuiva. Privind retrospectiv, calea lor pare evidentă și chiar inevitabilă, dar aproape întotdeauna este compusă dintr-o serie improvizată de acțiuni și reacții. Ca și în cazul sportivilor profesioniști, tindem să ne concentrăm pe poveștile celor puțini care au reușit – și nu ale miilor care nu trec de diviziile inferioare. În același timp, compania puternică și bogată rezultată seamănă prea puțin cu inițiativa curajoasă care a depășit anii de proiect de garaj – mai ales după ce PR-ul corporativ termină de rescris mitul înființării. Această transformare se petrece în ciuda încercărilor fondatorilor de a menține energia tinerească a etapei de start-up.

Dar schimbarea este inevitabilă, pe de o parte, pentru că piața este în continuă schimbare, așa că firmele trebuie să se adapteze sau să piară, pe de altă parte, și pentru că firmele tinere care nu au nimic de pierdut pot (și reușesc) să scape basma curată după tot felul de minciuni, furt și falsificare pe

față, manevre imposibile pentru firmele cu reputații, piețe și active de protejat. Ca să nu mai spun că Ministerul Justiției nu le acordă importanță până nu cresc mai mari. Când istoria e scrisă de învingători, termeni precum *inspirat de* sau *eșalonat* înlocuiesc termenii mai puțin măgulitori.

Păcatele călăreților se înscriu într-una dintre cele două categorii de înșelătorii. Prima este preluarea – care adesea înseamnă *furtul* de proprietate intelectuală (IP) de la alte firme și modificarea ei pentru a produce profit, pentru ca mai apoi, când au acumulat ei înșiși destulă proprietate intelectuală, să o protejeze cu agresivitate. Cea de-a doua este profitarea de pe urma activelor construite de altcineva într-un mod inaccesibil acestuia. Prima categorie înseamnă că viitorii călăreți nu trebuie să se bazeze pe propria creativitate nativă pentru a genera idei inovatoare – iar prin asmuțirea de avocați împotriva celor ce încearcă să ia de la ei se asigură că nu vor fi la rândul lor victime. Cea de-a doua este reamintirea faptului că ceea ce numim de obicei avantajul primei mutări nu este un avantaj. Pionierii unei industrii sfârșesc adesea cu săgeți înfipte în spate – în timp ce călăreții, care ajung mai târziu (Facebook după Myspace, Apple după primii constructori de PC-uri, Google după primele motoare de căutare, Amazon după primii comercianți online), se hrănesc din cadavrele înaintașilor lor, învățând din greșelile lor, cumpărându-le mijloacele și preluându-le clienții.

Argumentul #1: Fură și protejează

Marile companii se bazează pe o formă de minciună sau de furt de proprietate intelectuală pentru a-și crește valoarea cu o viteză și la o dimensiune de neimaginat până în acel moment, iar Cei Patru nu sunt cu nimic diferiți. Cea mai mare parte a călăreților au creat o imagine falsă, care păcălește alte firme

sau guvernul să le acorde subvenții ori un transfer de valoare ce înclină în mod dramatic balanța de putere în favoarea lor. (Urmărește-i numai pe cei de la Tesla cum se vor lupta în următorii ani să primească subvenții guvernamentale pentru mașinile solare și electrice.) Însă, când devin ei înșiși un călăreț, sunt dintr-odată revoltați de acest tip de comportament și caută să își protejeze câștigurile.

O asemenea dinamică este vizibilă și mai puternic la nivelul țărilor. În contextul geopolitic actual există un singur călăreț, și acesta este SUA, iar istoria sa demonstrează dinamica despre care vorbim. În perioada imediat următoare Revoluției Americane, Statele Unite erau un jucător ambițios abia apărut, cu foarte multe oportunități, dar foarte puține capacități de a le exploata. În Europa, inovația industrială – Revoluția Industrială – înflorea într-o perioadă de pace relativă, iar manufacturile americane nu puteau să concureze. Industria textilelor era dominată, în mod particular, de țesătorii britanici, care foloseau războaie de țesut avansate (al căror design era furat de la francezi) și tehnologii asociate. Marea Britanie a încercat să își protejeze industria cu legi care interziceau exportul echipamentelor, al schemelor tehnice ale echipamentelor sau chiar al meșterilor care le construiau și foloseau.

Așa că americanii le-au furat. Secretarul Trezoreriei, Alexander Hamilton, a emis un raport prin care cerea procurarea de tehnologie industrială europeană prin „furnizarea de informații corecte și răsplată pe măsură" – chiar dacă recunoștea de bunăvoie că legea britanică interzicea asemenea exporturi[1]. Trezoreria a oferit bogății meșteșugarilor europeni care au fost dispuși să vină în Statele Unite, cu încălcarea evidentă a legilor emigrației din țările de proveniență. Legea americană a drepturilor de autor a fost modificată în 1793 pentru ca protejarea brevetelor de invenție să fie limitată la

cetățenii SUA, privând astfel deținătorii europeni ai unor drepturi de proprietate intelectuală de orice posibilitate legală de a ataca acest furt.

Din aceste semințe a crescut cu rapiditate puterea industrială a Americii. Orașul Lowell, Massachusetts, cunoscut ca leagănul Revoluției Industriale Americane, a fost construit de urmașii lui Francis Cabot Lowell, care făcuse cu câțiva ani înainte turul fabricilor de textile din Marea Britanie ca un client curios (lucru adevărat, dar incomplet), dar care a memorat proiectul și funcționarea acestora. La întoarcerea în Statele Unite a înființat Boston Manufacturing Company și a construit prima fabrică din America – și, într-o paralelă interesantă cu domeniul tehnologiei moderne, a realizat prima ofertă publică de acțiuni[2]. Furtul a dat naștere unui domeniu de miliarde de dolari: consultanța. Statele Unite au cei mai buni consultanți din lume – furtul este înscris în ADN-ul nostru.

Astăzi, SUA reprezintă un colos industrial, cu propriile avantaje tehnologice și piețe de protejat. Și, în timp ce îl sărbătorim pe Alexander Hamilton pe Broadway, legile noastre pedepsesc atitudinea sa relaxată față de proprietatea intelectuală. Statele Unite sunt în prezent marele susținător al brevetelor de invenție și al protecției mărcilor înregistrate și, ca politician american, mergi la sigur dacă începi să critici China pentru furtul tehnologiei americane. Și nu fără temei, deoarece China, dornică să ajungă la statutul de călăreț pe piața mondială, își trimite propriii Francis Lowell, în persoană și în spațiul cibernetic, să pună mâna pe orice ar putea scurta drumul către prosperitate. Între timp, după decenii de furat din invențiile lumii, cu proprietatea intelectuală pe care o deține, China se simte suficient de puternică încât să susțină că a avut un moment de iluminare și de acum devine un susținător vocal al legilor drepturilor de autor.

Și cel mai faimos „furt" din istoria tehnologiei, poate că este la baza succesului Apple, când Steve Jobs a transformat viziunea neîndeplinită a Xerox, un calculator cu interfață grafică bazată pe folosirea mouse-ului, în produsul revoluționar Macintosh[3].

Precum Lowell și contemporanii săi, care au îmbunătățit proiectul englezilor și l-au alimentat cu resursele abundente și cu populația în creștere a Statelor Unite, interfața grafică a lui Jobs sau a Xerox avea potențialul de a exploda pe piața PC-urilor chiar dincolo de ce a reușit proiectul său de succes, Apple II. Interfața grafică ar fi putut crea, după cum a spus Apple, „computerul pentru noi, ceilalți"[4]. Xerox nu ar fi făcut niciodată asta, nu a fost capabil – instituțional, strategic, filosofic – să facă.

Astfel, Apple doar a luat inovația dezvoltată în alte părți și a folosit „marketingul" său mai bun. Sau cam așa ceva. Cu siguranță, Apple a cumpărat sau a folosit multe dintre caracteristicile tehnologice ale poziției sale curente de lider de piață, de la interfața grafică a Xerox la ecranele tactile ale Synaptics și la procesoarele eficiente energetic ale P.A. Semi. Ideea nu e că firmele tinere pur și simplu „fură" lucruri pentru a avea succes, ci că văd valoare acolo unde alții nu o zăresc sau că pot obține valoare de acolo de unde alții nu reușesc. Și fac acest lucru prin orice mijloace considerate necesare.

Argumentul #2: Nu furăm, doar împrumutăm

Un alt mod în care Cei Patru trișează este prin împrumutarea informației de la tine, pentru ca mai apoi să ți-o vândă înapoi. Google este un exemplu bun.

Google a fost înființat pe baza descoperirilor matematice despre structura internetului și natura căutărilor, dar a devenit

un călăreț datorită revelației fondatorilor (și a lui Eric Schmidt) că informația putea fi dată gratuit cu o mână, în timp ce este făcută foarte, foarte profitabilă cu cealaltă. Marissa Mayer, pe atunci director la Google, a stat în fața Congresului și a afirmat în fața unor oameni, în majoritate albi, cei mai mulți în vârstă și bărbați, că ziarele și revistele au obligația firească de a lăsa ca informația lor să fie indexabilă, feliabilă, interogabilă și căutabilă... de către Google[5]. Știrile oferite de Google News, a spus ea, „sunt ordonate fără a se ține cont de criterii politice sau ideologice, iar utilizatorii pot alege să privească dintr-o multitudine de perspective orice știre"[6]. O mie de flori ar înflori în eter, a sugerat ea, vom menține ADN-ul de inovație al țării, iar copiii din cartierele defavorizate își vor putea face fișele de lectură. Este similar cu povestea PBS care îl scotea la înaintare pe Big Bird când se punea problema să piardă finanțarea din partea statului. Cine ar vrea să îl ucidă pe Big Bird?

Într-adevăr, Mayer a depus mărturie că Google oferea „un serviciu gratuit ziarelor online, mai ales prin trimiterea cititorilor interesați către paginile lor"[7]. Părea dezamăgită că *New York Times* și *Chicago Tribune* nu îi mulțumeau lui Google pentru tot ce au făcut pentru ei. Poate că asta se întâmpla pentru că „serviciul gratuit valoros" al Google prăda, de fapt, piața de publicitate a spațiului mediatic american – redirecționând toate veniturile către Google.

Nu vă temeți, a spus Mayer Congresului, Google are un serviciu valoros, deși nu gratuit, și pentru asta. Editorii, care deveneau din ce în ce mai dependenți de Google pentru a genera trafic, se puteau alătura serviciului AdSense, care „ajută editorii să genereze venituri din conținuturile lor"[8].

De fapt, realitatea era că, până la alegerile din 2016, informația devenise polarizată de algoritmi care determinau „punctul de vedere ideologic și politic" într-o milisecundă[9]. În

perioada care a urmat depoziției lui Mayer, publicațiile de știri – care înainte de Google nu aveau nevoie de „ajutor" pentru generarea veniturilor – dispăreau într-un ritm alarmant. În acest timp, Google aduna informații – despre noi, despre obiceiurile noastre, despre lumea noastră –, asmuțind algoritmii asupra acelor informații pentru a ne oferi mai multe „servicii valoroase gratuite".

Atât Facebook, cât și Google au afirmat, la începutul deceniului, că nu vor transmite informații între silozuri (de la Facebook la Instagram, de la Google către Gmail, YouTube sau DoubleClick). Cu toate acestea, amândouă au mințit schimbându-și pe mutește politica de protejare a datelor personale, solicitând o cerere explicită pentru ca ei să nu coroboreze mișcările și activitatea cu localizarea și căutările. Nu există dovezi de utilizare a informațiilor în afara scopului de personalizare a reclamelor. Dar relevanța și invadarea îngrijorătoare sunt puternic corelate în lumea marketingului digital. Până în momentul de față, consumatorii și plătitorii reclamelor au votat cu acțiunile lor și au decis că invadarea intimității este un preț care merită plătit pentru a avea relevanță.

Prețul informației

Crezul hackerilor, „informația vrea să fie liberă", a pregătit scena pentru a doua vârstă de aur a internetului. Originea frazei merită un pic de analiză. Propusă inițial de Stewart Brand, fondatorul *Whole Earth Catalogue*, la Conferința Hackerilor din 1984, formularea sa a fost următoarea:

> Pe de o parte informația vrea să fie scumpă, deoarece este atât de valoroasă. Informația potrivită la locul potrivit îți poate schimba viața. Pe de altă parte, informația vrea să fie liberă, deoarece costul

eliberării sale scade tot mai mult în timp. Aşadar, avem aceste două tendinţe care se luptă una cu cealaltă[10].

Informaţia, ca noi toţi, vrea cu disperare să fie atractivă, unică şi bine plătită – *foarte* bine plătită. Informaţia vrea să fie scumpă. Cea mai de succes firmă de mass-media din America, în afară de Google şi Facebook, este Bloomberg. Michael Bloomberg nu a picat niciodată în capcana de a oferi informaţia altora. El a amestecat informaţiile altora cu date protejate, a adăugat un strat de securizare şi – iată trucul – a făcut-o să fie greu de obţinut. Era costisitoare şi avea propria distribuţie verticală (magazine de interfaţă) sub forma terminalelor Bloomberg. Dacă voiai ştiri fierbinţi din lumea afacerilor, care puteau avea impact asupra portofoliului tău de acţiuni, te abonai la Bloomberg, primeai un terminal instalat în biroul tău şi curând ecranul se umplea de un flux necontenit de ştiri şi informaţii financiare.

Partea cu „informaţia vrea să fie scumpă" din citatul lui Brand pare să fi fost ştearsă, ca Troţki* din fotografii, de către firmele care căutau conţinut gratis. Într-adevăr, Brand era interesat de tensiunea dintre cele două tendinţe şi în această tensiune întrevedea inovaţia. Google (şi Facebook, într-un context diferit) a stăpânit această tensiune. Profită de costurile scăzute de distribuţie, oferindu-le utilizatorilor acces într-o lume a informaţiei până atunci scumpă, şi mai apoi extrage valoare de miliarde, devenind noul controlor.

Facebook a folosit şi el tensiunea dintre costul din ce în ce mai mic al informaţiei şi valoarea ei în creştere permanentă. Mişcarea sa de jujitsu este şi mai dramatică decât manevra

* Metodă folosită în Uniunea Sovietică în special în timpul regimului stalinist, nu doar pentru îndepărtarea lui Troţki, ci şi a altor rivali, reali sau potenţiali ai lui Stalin, dar şi pentru a adăuga, aşa cum s-a întâmplat cu punerea lui Stalin alături de Lenin în aceeaşi fotografie (n.r.).

Google. Facebook își pune utilizatorii să creeze conținuturi, apoi vinde acele conținuturi agențiilor de publicitate, astfel încât acestea să poată oferi reclame direct celor care le-au generat. Nu „fură" pozele noastre cu copii și declarațiile noastre politice, dar extrage miliarde de dolari din ele prin utilizarea de tehnologie și inovații inaccesibile nouă ca indivizi. Vorbim despre un „împrumut" de clasă mondială.

Facebook și-a construit fundația pe o a doua minciună, repetată de mii de ori în întâlnirile de început între armata de reprezentanți de vânzări a Facebook și cele mai mari mărci de bunuri de larg consum din lume: „Construiește comunități mari și vor fi ale tale". Sute de branduri au investit sute de milioane de dolari în Facebook pentru a asambla sub brandul propriu comunități imense găzduite de Facebook. Și prin cererea insistentă către clienți să le „placă" paginile, au oferit Facebook o cantitate imensă de publicitate gratuită. După ce brandurile au construit această casă costisitoare și erau pregătiți să se mute în ea, Facebook a zis: „Am glumit doar, acești fani nu sunt de fapt ai voștri, trebuie să îi închiriați". Accesul natural la conținutul unui brand – procentul de postări care apar în fluxul personalizat de știri – a scăzut de la 100% la procente formate dintr-o singură cifră. Acum, dacă un brand vrea să ajungă la comunitatea sa, trebuie să facă reclamă pe Facebook – adică să îl plătească. E ca și cum ai construi o casă și, pe când faci ultimele retușuri, apare inspectorul în construcții. Și te informează, în timp ce schimbă yala la intrare, că „va trebui să închiriezi casa de la noi".

O grămadă de companii mari au crezut că vor fi proprietari de Facebook și s-au trezit chiriași. Nike a plătit Facebook pentru a-și construi comunitatea, dar acum mai puțin de 2% dintre postările Nike ajung la acea comunitate – în afara cazului în care plătesc publicitate pe Facebook[11]. Dacă lui Nike nu-i place,

ghinion, poate să meargă și să se plângă comunității de pe cealaltă rețea socială de două miliarde de membri... oh, da. La fel ca în cazul unei relații cu cineva mult mai sexy, marile firme s-au plâns și apoi au acceptat abuzul.

Cheia pentru o mare escrocherie

E destul de clar încotro se îndreaptă Amazon: 1) cucerirea sectoarelor de retail și mass-media, la nivel mondial; și 2) înlocuirea livrării tuturor acestor produse (pa, pa, UPS, FedEx și DHL) cu propriile avioane, drone și vehicule autonome. Cu siguranță, vor mai avea obstacole pe drum. Dar cultura inovației și accesul la capital infinit vor trece direct peste ele. Crede cineva că vreo țară (poate cu excepția Chinei, care își protejează propriul retailer Alibaba) poate să opună rezistență?

După cum a explicat Paul Newman în *The Sting*, pentru o escrocherie reușită e crucial ca victima să nu își dea seama niciodată că a fost trasă pe sfoară – într-adevăr, să creadă până în ultimul moment că va fi un mare câștigător. Ziarele încă mai cred că lor li s-a întâmplat viitorul, în loc de ceea ce li s-a întâmplat cu adevărat: au fost Googleiți de nu se văd. Și, în cazurile în care Google nu i-a molestat, propria lor prostie – decizia de a nu cumpăra eBay când le-a fost oferit pe tavă, decizia de a nu prelua Craigslist pe când era doar un start-up și menținerea marilor talente pentru ediția tipărită în loc să îi treacă în online – le-a fost pieirea. Dacă ar fi luat decizia corectă cu doar jumătate din oportunitățile care au apărut odată cu spațiul online, majoritatea ar mai fi încă printre noi.

Restul Celor Patru au făcut aceeași manevră de orbire a victimelor. Brandurile au pompat bani în construirea comunităților Facebook înainte de a-și da seama că nu sunt ale

lor. Vânzătorii se grăbesc să intre pe Amazon, crezând că platforma le oferă acces la o plajă întreagă de noi clienți, dar apoi se trezesc în concurență cu însuși Amazon. Și Xerox a crezut că face o afacere profitabilă (100 000 de acțiuni) cu Apple, una dintre cele mai atractive firme de tehnologie, lăsându-l pe Steve Jobs doar să arunce o privire în spatele „chimonoului său”[12]. Ai putea crede că aceste răni au fost autoinduse.

Aspiranții la statutul de călăreț vor demonstra întotdeauna o disponibilitate de a aborda piața în moduri nemaiîncercate de concurența din vechea gardă. Uber, de exemplu, funcționează cu încălcare flagrantă a legii în multe, poate chiar în toate piețele sale. A fost interzis în Germania, șoferii Uber sunt amendați în Franța (dar amenzile sunt plătite de Uber)[13] și diferite jurisdicții din SUA au cerut încetarea operațiilor Uber[14]. Și totuși investitorii – inclusiv guverne – stau la coadă să îi ofere milioane de dolari companiei. De ce? Deoarece simt că, într-un final, legea va ceda înainte ca Uber să cedeze, pentru că Uber este inevitabil. Și probabil că au dreptate. Există legi și există inovatori. Pariul cel mai sigur este pe inovatori.

Uber nu doar evită reglementările impuse în mod tradițional serviciilor auto de închiriere, el evită reglementările din dreptul muncii, prezentându-se ca o aplicație care face legătura între șoferi independenți – o poziție pe care nu o mai crede nimeni cu adevărat. Cu toate acestea, Uber continuă să înscrie șoferi și pasageri într-un ritm furibund – inclusiv pe mine –, deoarece serviciul de bază și aplicația simplă sunt cu mult superioare modelului tradițional cocoloșit și protejat de taximetrie. Uber a recunoscut că, dacă un domeniu este suficient de problematic, consumatorii vor fi complici în încălcarea legii în favoarea serviciului preferabil. Și, chiar crezi că, pe termen lung, Congresul va lupta atât cu Wall Street, cât și cu milioane de utilizatori?

Amazon e într-o complicitate asemănătoare cu jumătate de miliard de clienți pentru a folosi algoritmi care pârjolesc marjele de profit pe care le făceau producătorii, oferind aceste economii înapoi aliaților săi, clienții. Un retailer care își folosește puterea pentru a crește o marcă privată cu marjă mare de profit nu este un lucru nou. Doar că n-am mai văzut niciodată pe cineva atât de bun la asta. Așa cum aliații SUA erau „șocați" că ascultăm telefoanele liderilor lumii, în timp ce știau cu toții că se spionează reciproc. Ce i-a înfuriat atât de tare e cât de buni suntem noi, Statele Unite, la jocul acesta. Această alianță dintre Amazon, client și algoritmi oferă o valoare enormă clientului, iar creșterea (usturătoare) a Amazon aduce sute de miliarde de dolari în prețul acțiunilor pentru angajați și investitori. Noi, în calitate de clienți, beneficiem enorm de o relație cu cei mai puternici aliați pe care i-ai putea avea de partea ta. În calitate de cetățeni, salariați și concurenți, știm că suntem abuzați, dar nu ne putem despărți de tipa cea sexy.

Există un sistem judiciar, dar este orb. E bine să fii bogat precum Cei Patru când ești prins cu mâța-n sac. Facebook a asigurat autoritățile UE, de la care avea nevoie de aprobare pentru achiziția WhatsApp, că va fi imposibil pentru cele două entități să facă schimb de date pe termen scurt. Această promisiune a liniștit îngrijorările autorităților privind protecția intimității și achiziția a fost aprobată. Dezvăluire nesurprinzătoare: Facebook și-a dat seama cum ar putea face transfer de date între cele două... foarte repede. Așa că, simțindu-se înșelată, UE a amendat Facebook cu 110 milioane de euro. E ca și cum ai primi o amendă de 10 dolari pentru că nu ai plătit parcarea care costă 100 de dolari/15 minute. Alegerea inteligentă: încălcarea legii.

7 | Limbajul corpului în afaceri

ÎN BESTSELLERURILE LOR, Ben Horowitz, Peter Thiel, Eric Schmidt, Salim Ismail și alții susțin că succesul extraordinar în afaceri cere extinderea cu costuri mici, obținută prin utilizarea procesării tip cloud, virtualizării și efectului de rețea pentru a obține o îmbunătățire a productivității de zece ori mai mare decât a concurenței[1]. Dar această explicație ignoră o dimensiune mai profundă, ce nu are nimic de-a face cu tehnologia. Din perspectiva psihologiei evoluționiste, toate afacerile de succes se adresează uneia dintre cele trei zone ale corpului uman – *creierul*, *inima* sau *organele genitale*. Fiecare este însărcinată cu un aspect diferit legat de supraviețuire. Pentru oricine conduce o companie, cunoașterea terenului pe care joci – adică la ce organ faci apel – dictează strategia de afaceri și rezultatele ei.

Materia cenușie

Creierul este un lucru calculat și rațional. Pentru a-și face treaba corespunzător, creierul cântărește costuri și beneficii, evaluând concesiile în milisecunde. În piață, creierul compară prețuri și aplică frâne cu viteze uluitoare. Dacă învață că scutecele Huggies sunt cu 50 de cenți mai ieftine decât Pampers, pune în acțiune o analiză complexă costuri/beneficii, incluzând și experiențele trecute cu cele două mărci – care absoarbe

mai bine? –, și calculează alegerea mai bună. Acest lucru se traduce, în lumea afacerilor, într-o marjă mică de profit. Pentru cele mai multe afaceri, creierul clienților este adversarul și concurentul suprem. Lincoln avea dreptate că nu poți prosti toți oamenii tot timpul – foarte multe firme dispărute au regretat că au încercat asta. Creierul nostru ne împiedică să luăm prea multe decizii prosteşti, cel puțin după ce o dăm în bară de câteva ori.

O mână de companii se adresează creierilor clienților, fac apel la eul rațional și reușesc să câștige. Să luăm exemplul Walmart: milioane de clienți cântăresc opțiunile și își fac cumpărăturile aici. Ca declarație de valoare, „mai mult pentru mai puțin" a fost multă vreme o mare reușită. De aceea strămoșii noștri, când au hotărât ce animale să mâne în turmă de pe stânci, au ales bizoni în loc de veverițe, deși aceştia prezentau un risc mult mai mare.

Walmart derulează unul dintre cele mai eficiente lanțuri logistice la un nivel nemaiîntâlnit. Așa că lanțul de magazine își ține furnizorii (fabricanții de bunuri produse în cantități mari pentru o piață largă) într-o lesă foarte scurtă. Trăgând de ea, Walmart își scade costurile, transferând economiile făcute către consumator și crescându-și cota de piață. Walmart controlează acum aproximativ 11% din piața de retail din SUA.[2] În ciuda marjei mici, volumul imens produce profituri colosale. Clienții Walmart își folosesc bine creierul – poate chiar mai bine decât cei bogați, care cheltuiesc mai mult în schimbul prestigiului.

Câștigătorul luptei împotriva creierului creează valoare pentru acționari, dar e de tipul învingătorul-ia-tot. Odată ce creierul a decis cea mai bună alegere rațională, este hotărât, monogam și fidel. Ilustrativi pentru lupta pentru creier sunt Walmart, Amazon și chiar China (ei concurează pe criteriul

preț). Cea mai mare parte a companiilor nu sunt, și nici nu vor fi, noul lider al prețurilor mici. Este un club select care cere dimensiuni foarte mari pentru succesul pe termen lung.

Dar dacă nu ești sau nici nu-ți dorești să fii regele logisticii? Atunci ar trebui să îți cobori atenția mai jos, de la calculele reci și rigide ale creierului la inima cea iertătoare.

Inimă mare

Inima este o piață vastă. De ce? Deoarece majoritatea acțiunilor noastre, inclusiv achizițiile, sunt guvernate de emoții. E mai ușor și mai distractiv decât să te adresezi creierului posac pentru o analiză costuri/beneficii, unde răspunsul la „ar trebui să cumpăr asta?" este de obicei „nu". Inima este condusă de cea mai puternică forță din istorie: *iubirea*.

Ne simțim mai bine când iubim, îngrijim și avem grijă de alții. De asemenea, trăim mai mult. Cercetarea Centenarilor din Okinawa a examinat viețile oamenilor din insula japoneză sudică, una dintre zonele de pe glob cu cel mai mare procent de persoane cu vârste peste o sută de ani. Cercetătorii au aflat că aceștia mâncau multă fasole, beau alcool în fiecare zi (vești bune), cu moderație (ce păcat!)[3]. Ei mai făceau mișcare în fiecare zi și erau animale sociale[4]. Și, de asemenea, iubeau și aveau grijă de grupuri mari de oameni[5]. Cercetări recente de la Johns Hopkins University Center on Aging and Health au descoperit că oamenii care au alte persoane în grijă prezintă o rată a mortalității cu 18% mai mică decât cei care nu au avut pe nimeni în grijă[6]. Iubirea te ține în viață. E o concluzie darwinistă – specia are nevoie de membri care să aibă grijă unii de alții pentru a evita extincția.

Poate că inima este irațională, dar o strategie de afaceri care o vizează este vicleană și lucidă. În fond, explozia bunurilor de larg consum de după al Doilea Război Mondial a fost orientată aproape exclusiv către inimă. Brandurile, sloganurile și cântecelele au fost proiectate să facă apel la cel mai important lucru pentru clienții lor - ceea ce iubeau. Inima a fost ținta preferată a tuturor acelor Don Draper (din Madison Avenue) din viața reală. Astfel, J.M. Smucker a convins oamenii că iubirea pe care o simțeau pentru copiii lor era în strânsă legătură cu untul de arahide pe care îl cumpărau: „Mamele pretențioase aleg Jif". Iubirea este de asemenea crucială pentru promoțiile de sezon, de la Crăciun până la toate sărbătorile de familie: „Arată-i mamei cât de mult o iubești". Un inel de logodnă cu diamante, care costa salariul pe trei luni, era „pentru totdeauna". Adică pentru totdeauna pentru 50% dintre noi.

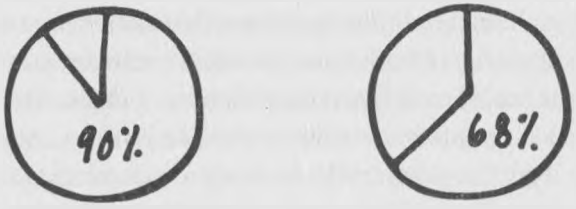
Pentru un om de marketing, fiecare fir care mișca inima clientului se traducea în marjă de profit. Vorbim (printre altele) de frumusețe, patriotism, prietenie, masculinitate, devoțiune și, mai presus de toate, iubire. Acestea sunt valori pe care tu nu poți pune un preț - dar comercianții o fac. Și acestea produc pieptele inimii cu amortizoare. Chiar dacă concurența obține un avantaj (logistic sau de valoare), poate supraviețui, sau chiar prospera, atât timp cât continuă să se conecteze cu inimile iraționale ale clienților.

Dacă toate acestea sună superficial, e pentru că așa sunt. Asta e natura pasiunii - iar inima este una dintre puținele forțe care pot trece peste deciziile minții.

Era digitală, cu transparența și inovația sa, a declarat război inimii. Motoarele de căutare și recenziile cumpărătorilor adaugă un nivel de transparență ce elimină dimensiunea emoțională din deciziile de cumpărare. Google și Amazon au semnalat sfârșitul epocii brandurilor, deoarece clienții sunt mai puțin

capabili să invoce emoțiile când dumnezeu (Google) sau vărul său (Amazon) îți spun să nu fii prost și să cumperi baterii marca Amazon (o treime dintre toate bateriile vândute online) în loc de Duracell. Sectorul bunurilor de consum ambalate, care poate că este cel mai mare sector de vânzare către consumatori din lume, a fost construit pe relația de-la-inimă-la-cumpărare. În 2015, 90% dintre mărcile de mărfuri ambalate pentru consumatori au pierdut din cota de piață, iar două treimi au înregistrat scăderi ale veniturilor.

VARIAȚIA ANUALĂ
A REZULTATELOR BRANDURILOR DE TOP DE PRODUSE DE CONSUM
2014-2015



„A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed", Catalina Marketing.

Al dumneavoastră, erogen

Pe măsură ce apelurile la inimă devin din ce în ce mai dificile, mărcile care fac apel la organele genitale o duc din ce în ce mai bine. Aceste organe generează dorința și instinctul neobosit de a procrea. După supraviețuire, nimic nu sună mai tare în urechile noastre decât sexul. Din fericire pentru comercianți, sexul și ritualurile de împerechere copleșesc avertismentele posace ale creierului despre risc și cheltuieli. Întreabă orice

tânăr de optsprezece ani – sau de cincizeci de ani – care cumpără o mașină sport.

Când suntem în modul de împerechere, căutăm lucrurile care reduc creierul la tăcere. Bem. Luăm droguri. Micșorăm luminile, deoarece lumina e un instrument al creierului, și dăm muzica mai tare. Un studiu al bărbaților și femeilor care au avut o întâlnire sexuală pasageră incluzând sex cu penetrare a arătat că 71% dintre ei erau băuți în acel moment[7]. Aceste persoane au acționat în mod intenționat întrerupătorul creierului, creând „nepăsarea obligatorie"[8]. Dacă te întrebi, a doua zi dimineața, „Unde mi-a fost capul", să știi că nu a fost de față. Foarte puțini oameni băuți își scot smartphone-ul pentru a compara costul unui cocktail sau al unui suc la barurile din apropiere, așa cum ar face-o dacă ar cumpăra un aparat de făcut cafea Nespresso.

Când ne aflăm sub influența băuturilor alcoolice, suntem irațională și generoși. Combinația de alcool și căutarea tinereții ne face să ne scăldăm în hormoni și dorință. Trăim acut clipa. Mărcile de lux au înțeles asta de secole. Ele șuntează cogniția și iubirea, legându-și afacerile de sex și de ecosistemul mai larg și plin de plăceri al ritualurilor de împerechere. Bărbații au avut pornirea, încă din vremurile de când trăiam în peșteri, de a-și împrăștia sămânța în cele patru colțuri ale Pământului. Bărbații fac paradă cu puterea și bogăția, încercând să semnaleze femeilor (sau, în unele cazuri, altor bărbați) că vor fi susținători de nădejde; progeniturile noastre au mai multe șanse să supraviețuiască. Ceasul Panerai pe care îl porți semnalează potențialelor partenere că, dacă se împerechează cu tine, copiii lor ar avea șanse de supraviețuire mai mari decât dacă se cuplează cu cineva care poartă un Swatch.

Prin comparație, rolul evoluționist al femeilor este de a atrage cât mai mulți petitori, pentru a-l putea alege pe cel mai

promițător partener – cel mai puternic, cel mai rapid, cel mai inteligent. În acest scop, femeile se vor înghesui într-o pereche de pantofi ergonomici imposibili de la Christian Louboutin, de 1 085 de dolari, în loc să poarte o pereche de balerini de 20 de dolari.

Aceste decizii, dacă le putem numi așa, aruncă clientul și furnizorul într-o relație simbiotică. Clientul cheltuiește mai mult, deoarece cheltuiala în sine denotă bun-gust, bogăție și poziție privilegiată, dorință. Compania este, bineînțeles, dedicată acelorași propuneri, dar din sensul opus, oferindu-i clientului instrumentele de a comunica aceste lucruri. Ea știe că, dacă produsele sale funcționează ca semnale de împerechere – echivalentul în marketing al penelor păunului –, atunci vor veni profituri mai mari, frustrând creierul și făcând inima să fie geloasă. Fie că e vorba despre Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany sau Tesla, luxul este irațional, ceea ce îl face să fie cea mai bună afacere din lume. În 2016, Estée Lauder a valorat mai mult decât cea mai mare firmă de comunicații, WPP[9]. Richemont, proprietarul mărcilor Cartier și Van Cleef & Arpels, valora mai mult decât T-Mobile[10]. LVMH valorează mai mult decât Goldman Sachs[11].

Călărețiii și structura corpului

Aceste trei elemente ale corpului – creier, inimă și organe genitale – au un impact direct asupra succesului Celor Patru Călăreți.

Să ne uităm la Google. Se adresează creierului și îl completează, extinzând memoria pe termen lung până la infinit. Nu doar pentru că accesează petabytes de informație din toată lumea – ci și pentru că, la fel de important, suplinește „moto-

rul" complex și unic de căutare al creierului nostru (capacitatea de a transmite semnale cu viteze fantastice prin dendritele neuronilor cerebrali). La această capacitate fiziologică remarcabilă Google adaugă forța brută a procesării ultrarapide și rețeaua de mare viteză cu care gonește în jurul lumii pentru a afla, pe serverul potrivit, exact informația de care aveam nevoie. Ființele umane pot face, bineînțeles, la fel – dar probabil că ar fi nevoie de săptămâni și multe călătorii prin biblioteci prăfuite pentru a găsi același lucru. Google poate face toate aceste lucruri în mai puțin de o secundă – și se oferă să descopere și următorul lucru obscur, și încă unul și tot așa. Nu obosește niciodată, nu are probleme cu fusul orar. Și găsește nu doar ceea ce ne doream... ci încă o sută de mii de alte lucruri asemănătoare care ne-ar putea interesa.

În sfârșit, și probabil cel mai important, *avem încredere* în rezultatele căutărilor Google – chiar mai mult decât în propria noastră memorie, adeseori capricioasă. Nu știm cum funcționează algoritmul Google – dar avem încredere în el până la a ne risca carierele, chiar și viețile, crezând răspunsurile sale.

Google a devenit centrul nervos al creierului nostru comun protetic. Domină cunoașterea așa cum Walmart și Amazon domină comerțul offline și, respectiv, online. Și nu e un lucru rău că, atunci când Google ne cere să deschidem portofelele, este pentru câțiva bănuți. Este antiteza luxului – e disponibil pentru oricine, oriunde, pentru săraci și bogați, genii și lenți. Nu vedem cât de mare și de dominant a devenit Google deoarece experiența noastră este redusă, intimă și personală. Și dacă el transformă acei bănuți în venituri de zeci de miliarde de dolari și în preț al acțiunilor de miliarde de dolari, nu îi purtăm pică – cât timp ne oferă răspunsuri și face astfel încât creierul nostru să pară mai inteligent. Este *campionul*, iar beneficiile acționarilor săi provin din economia creierului

învingătorul-ia-tot. Google le oferă utilizatorilor cel mai bun răspuns pentru un cost mai mic și o viteză mai mare decât orice altă organizație din istorie. Creierul nu se poate abține să nu îl iubească pe Google.

Dacă Google reprezintă creierul, Amazon este o legătură între creier și degetele adunătoare – instinctul nostru de vânători-culegători de a acumula cât mai multe lucruri. La începuturile istoriei, instrumentele mai bune aduceau o viață mai ușoară și mai lungă. Din punct de vedere istoric, cu cât aveam mai multe lucruri, cu atât ne simțeam mai siguri și mai de succes. Ne simțeam în siguranță față de dușmanii noștri și superiori prietenilor și vecinilor. Cine și-ar putea dori mai mult? Oamenii privesc cu dispreț succesul Starbucks ca fiind doar „livrarea de cafeină dependenților". Dar cafeina pare un fel de Nicorette când o comparăm cu heroina cumpărăturilor.

Facebook, dimpotrivă, face apel la inimile noastre. Nu în felul în care Tide face apel la instinctele materne de dragoste, ci în sensul că ne conectează cu prietenii și familia. Facebook este țesutul conjunctiv al lumii: o combinație de informații comportamentale și venituri din publicitate care conturează un colos de tipul Google. Dar, spre deosebire de Google, Facebook se adresează emoțiilor. Oamenii sunt ființe sociale, nu suntem construiți să fim singuri. Dacă ne înstrăinezi de familie și de prieteni, ne-au demonstrat cercetările, vom avea un risc mai mare de depresie și tulburări mintale și o viață mai scurtă.

Geniul Facebook nu a fost doar să ne dea un alt loc pe internet în care să ne construim identitățile, dar și *instrumentele* care să ne ajute să îmbogățim această prezentare – și să avem acces la ceilalți din cercul nostru. Se știe de multă vreme că oamenii există în grupuri finite și cu dimensiuni specifice. Numerele se tot repetă de-a lungul istoriei umane, de la mărimea unei legiuni romane la populația unui sat medieval... la

numărul de prieteni de pe Facebook. Aceste numere au o sursă esențial umană: de obicei avem un partener (doi oameni), cei pe care îi considerăm prieteni apropiați – cum spune bancul, cei care te-ar ajuta să scapi de un cadavru (șase oameni), numărul de oameni care pot lucra eficient în echipă (12 oameni) până la numărul de oameni pe care îi recunoşti din vedere (1 500 de oameni). Puterea nevăzută a Facebook este că nu doar ne adânceşte legăturile cu aceste grupuri, ci ne extinde conexiunile la mai mulți membri, oferta de mai multe linii de comunicare puternice și de tipuri diferite ne face mai fericiți, ne simțim acceptați și iubiți.

Apple a început la nivelul minții, ancorat puternic în vocabularul logisticii sectorului tehnologic. Lăuda eficiența: „Ford a petrecut cea mai mare parte a anului 1903 muncind să rezolve detalii pe care le poți rezolva în câteva minute cu Apple", scria o reclamă în revistă. Mac-ul te ajuta să „gândești diferit". Dar, până la urmă, Apple a migrat mai jos pe corp. Brandul său de lux, de exprimare de sine, face apel la nevoia de a fi atractiv sexual. Doar adresându-se nevoilor de procreare a putut Apple să obțină, prin comparație cu concurența, cele mai iraționale profituri din istoria afacerilor și să devină cea mai profitabilă firmă dintre toate. Când eram în consiliul de administrație de la Gateway, operam (slab de tot) cu o marjă de profit de șase procente. Apple Computers – fără să fie la fel de puternic – obținea 28 de procente. Noi, Gateway, ne conectaserăm cu creierul (Gateway nu te făcea să fii mai atractiv) într-o piață în care Dell câştigase deja prin jocul (rațional al) dimensiunii. Am rămas într-o zonă a nimănui și ne-am vândut pe nimic. După ce am ajuns la 75 dolari/acțiune cu doar câțiva ani înainte, am vândut către Acer la prețul de 1,85 dolari/acțiune.

Dorința carnală pentru bunuri cu marca Apple i-a oferit firmei statutul de sectă. Cei care aparțin acestei secte se mân-

dresc cu alegerile lor hiperraționale de a cumpăra produse Apple pentru designul lor ergonomic, sistemul de operare superior și invulnerabilitatea la viruși și hackeri. La fel ca puștii care le vând produsele Apple, ei se consideră „genii", Illuminati, infanteriști în cruciada Apple de a gândi diferit și de a schimba lumea. Și, mai presus decât orice, ei cred că îi face să pară *mișto*.

Dar cei din afara sectei o văd drept ceea ce este de fapt: o raționalizare a ceva foarte asemănător cu *dorința carnală*. Utilizatorii de Android își calmează gelozia cu Eul lor rațional. Achiziționarea de la Apple este irațională (să dai 749 de dolari pe un telefon, când poți să ai unul similar la 99 de dolari). Și ar avea dreptate. Nu dormi toată noaptea în fața unui magazin în așteptarea unui telefon de ultimă generație în urma unei decizii raționale solide.

Marketingul și promovarea Apple nu au fost în mod tradițional sexy. Mesajul nu este că un produs Apple te va face mai atrăgător în ochii sexului opus (sau ai aceluiași sex). Ci, mai degrabă – și acest lucru se întâlnește la toate produsele de lux –, mesajul este că te va face *mai bun* decât concurența sexuală: elegant, strălucitor, bogat și pasional. Vei fi perfecțiunea, *cool*, stăpân pe tine, ascultând muzică din buzunar în timp ce răsfoiești poze din ultima ta călătorie, care arată profesionist, dar au fost făcute cu telefonul. Vei avea viața cea mai bună de pe pământ. Te vei simți mai aproape de Dumnezeu. Sau măcar mai aproape de Iisus Hristos al lumii afacerilor, culmea succesului, geniul intransigent, fiara sexy Steve Jobs.

Creșterea afacerii și biologia

Din câte se pare, Cei Patru Călăreți dețin deja un monopol asupra organelor-cheie ale corpului uman. Ce a mai rămas? Și

dacă nu mai există o altă mare oportunitate pe piață, cum poți concura cu *ei*?

Să începem cu ultimul dintre ei. Călăreții de acum arată atât de gigantici, de bogați și de dominatori, încât pare imposibil să îi ataci direct. Și probabil așa și este, dar istoria ne sugerează și alte strategii. În fond, fiecare dintre ei a trebui să înfrunte corporații gigantice la fel de dominante și de consolidate – și le-au învins.

De exemplu, când Apple era la începuturi a trebuit să facă față mai multor concurenți imenși. IBM era una dintre companiile cele mai mari din lume și domina piața echipamentelor electronice din mediul profesional (cum se spunea, „Nimeni nu a fost vreodată concediat pentru că a cumpărat Big Blue"). Hewlett-Packard, o companie aproape la fel de mare, și probabil cel mai bine condusă firmă din toate timpurile, deținea piața computerelor de birou și a mașinilor de calcul portabile. Iar Digital Equipment era umăr la umăr cu acestea în domeniul minicomputerelor – și era la conducere. Cum ar fi putut Apple, o firmă înființată într-un garaj de doi hackeri de telefoane ponosiți, să concureze cu acești monștri?

Au făcut acest lucru cu o combinație de îndrăzneală, design superior și noroc. Știi despre primele două, dar al treilea s-ar putea să te surprindă. Steve Jobs știa că are un produs de înaltă calitate în forma lui Apple II datorită arhitecturii strălucite a lui Wozniak și designului său elegant. Dar nicio corporație nu avea să cumpere computerele lui când puteau cumpăra un echipament inferior, dar suficient de bun, la un preț mai mic și cu garanția livrării volumelor cerute.

Așa că Jobs a vizat clienții individuali. În această piață avea mână liberă: concurenții săi mai mici se blocaseră în construirea de mașinării de hobby pe care cei mai mulți oameni nu le înțelegeau și în care nu aveau încredere. În același timp, IBM

stătea departe de piața computerelor personale, deoarece se confrunta cu procese pe legea antitrust privind computerele de rețea; DEC refuzase ideea computerelor destinate clienților individuali, iar HP – chiar și după ce Woz i-a oferit Apple lui Bill Hewlett – se hotărâse să se concentreze pe ingineri și alți profesioniști. La trei ani după înființare, Jobs și Apple dețineau piața de computere personale.

Apoi s-a întâmplat ceva interesant: aceiași clienți au început să aducă pe furiș computere Apple la birourile lor. În scurt timp se desfășura o insurgență în toată regula, mii de angajați aducându-și computerele Apple la muncă și încălcând astfel regulile instituite de departamentele IT ale angajatorilor. Acesta a fost începutul „farmecului" Apple – utilizatorii se simțeau ca niște rebeli, gherile corporative, luptându-se cu Puterea în departamentul MIS. De aceea, când IBM a lansat într-un final PC-ul, a distrus restul industriei computerelor personale. Dar Apple, ca micul mamifer care se strecura printre picioarele dinozaurilor, a supraviețuit... și a triumfat, în cele din urmă.

Google a făcut același lucru prefăcându-se că este mic, drăgălaș și cinstit cu pagina simplă pe care o oferea – chiar și după ce a strivit toate celelalte motoare de căutare. Să ne amintim, Google a început de la Yahoo, care a decis să subcontracteze căutările către micul motoraș care putea – și a făcut-o: Google a devenit de sute de ori mai valoros decât Yahoo, care nu a văzut amenințarea. Facebook a dominat concurentul principal, Myspace, prezentându-se ca o alternativă drăguță și sigură, care nu era năpădită de prădători sexuali sau de teama pe care o inspirau aceștia. Proveniența Facebook dintr-un campus al unei universități de elită din America îl făcea să pară mai stilat și mai sigur: cerea o adresă de e-mail pe domeniile .edu. Cerința de a confirma și de a comunica identitatea reală crea un decor diferit și mai civilizat pe Facebook.

Conținutul de pe Twitter e mai expus să primească un răspuns ostil decât pe Facebook deoarece, ca și în viața reală, e mai ușor să fii un nesimțit când ești anonim. Amazon a avut grijă să nu prezinte niciodată librăriile ca fiind concurență, chiar susținând că își dorește ca ele să supraviețuiască - la fel cum unui piton reticulat îi pare rău pentru micul mamifer drăgălaș pe care îl sufocă și îl înghite cu totul. La fel, după cum Amazon investește milioane în ultima etapă de livrare, Mr. Bezos susține că Amazon nu-și propune să îi înlocuiască pe UPS, DHL sau FedEx, ci să îi „completeze". Da, exact, Jeff și Amazon au venit să dea o mână de ajutor.

Nu există niciun motiv să credem că aceste strategii - insurgența, falsa modestie, siguranța și simplitatea, plus reducerile de preț - nu vor funcționa din nou într-o bună zi împotriva călăreților. Companiile gigantice au de înfruntat propriile provocări: își pierd oamenii cei mai talentați care pleacă la start-up-uri, fabricile lor îmbătrânesc, imperiile lor cresc atât de mari încât nu vor mai putea coordona toate elementele, sunt distrași de investigații din partea guvernelor invidioase sau temătoare. Procesele folosite pentru extindere încep să încetinească firma, pe măsură ce managerii încep să creadă că aderarea la liniile directoare este mai importantă decât luarea de decizii inspirate. Bezos insistă că nu va exista o Ziua a Doua[12]. Poate părea puțin probabil ca Amazon să-și piardă calea într-o bună zi. Dar și-o va pierde. Afacerile imită biologia și, până acum, rata de mortalitate este de 100%. Același lucru este valabil și pentru Cei Patru. Cu toții vor muri. Întrebarea nu este când, ci de mâna cui?

8 | Algoritmul T

LA UN MOMENT DAT va apărea un al Cincilea Călăreț, o companie care combină o valoare de piață de un trilion de dolari cu o suficientă dominare a pieței, încât să-și definească propriul său colț de lume. Sau, mai probabil, unul dintre Cei Patru va fi înlocuit. Putem identifica firmele cu șanse mai mari de a intra în acest grup de elită?

Deși istoria s-ar putea să nu se repete, ea va rima, se spune că a zis la un moment dat Mark Twain. Următorii opt factori sunt prevalenți în cadrul Celor Patru: diferențierea produsului, capital vizionar, nivel global, atragerea de simpatie, integrare verticală, inteligență artificială, accelerator și geografie. Acești factori generează un algoritm, reguli cu ce este necesar pentru a deveni o companie de un trilion de dolari. În lucrul nostru la L2 folosim termenul de *Algoritm T* pentru a ajuta firmele să își aloce mai bine capitalul.

Iată cei opt factori:

1. Diferențierea produsului

Competența-cheie în construirea de valoare pentru acționari în comerțul cu amănuntul era pe vremuri *amplasarea*. Oamenii nu aveau oportunitatea de a merge mai departe de magazinul din colț. Apoi era *distribuția*. Căile ferate au oferit consumatorilor ocazia de a se bucura de diferite produse fabricate pe

scară largă, ceea ce a dus la prețuri mai mici și le-a oferit mărci pe care se puteau baza.

Apoi ne-am mutat într-o eră a *produsului*, mai ales în industria automobilelor și electrocasnicelor, alimentate în principal de inovație, un dividend al păcii de după al Doilea Război Mondial. Am primit mașini mai bune, mașini de spălat, televizoare, chiar și haine mai bune. Geaca de piele de pilot a fost inventată în cel de-al Doilea Război Mondial, ca și Silly Putty, radarul, microundele, motoarele cu reacție, tranzistorul și computerul. Acestea au dus la epoca *financiară*, în care un grup de firme, folosind capitalul ieftin pentru a aduna alte firme în conglomerate, au construit tot felul de companii-mamut. La rândul lor, au fost urmate de marea epocă a *brandurilor* din anii 1980–1990, când cheia creșterii în valoare era să iei un produs comun – pantofi, bere, săpun – și să construiești în jurul lui asocieri intangibile, inspiraționale.

După cum am povestit în Capitolul 2, ne reîntoarcem într-o epocă a *produsului*, pe măsură ce noile tehnologii și platforme – fie ele Facebook sau recenzii ale utilizatorilor de pe Amazon – îi lasă pe consumatori să facă analiza unei game largi de produse în doar o fracțiune din timpul care ar fi fost necesar să meargă până la magazin. Abilitatea de a face această analiză nu a fost niciodată mai la îndemână, ceea ce micșorează nevoia de a apela la alegerea pe bază de brand sau de reputație. Acum cel mai bun produs are șanse mai mari să iasă din grămadă – pe când înainte, dacă nu era susținut de marketing, chiar și cel mai bun produs ar fi căzut ca un copac solitar în pădure. Mai mult de atât, injecția de „creier" digital în produse altminteri statice, neînsuflețite, a pornit un nou val de inovații în care aplicațiile dedicate, personalizate, pot fi descărcate și îmbunătățite rapid, fără nevoia de a înlocui „ambalajul" original.

O saltea este doar o saltea până când pui mâna pe un iPad și niște tehnologie elementară. Apoi o poți programa pentru un „somn suprem", iar partenerul poate face la fel. Sau poți comanda cea mai bună saltea online, evitând depozitele umede care se dădeau drept magazine de saltele, și o primești ambalată într-o cutie sau (și mai tare) o poți vedea cum se desfășoară când este scoasă din cutie.

Trebuie să îmi duc mașina la reprezentanța auto pentru a-i face îmbunătățiri. Vecinul meu primește îmbunătățirile prin conexiune wireless direct în sistemul de operare Tesla al mașinii sale. Motorul primește o actualizare și instrucțiuni de eliminare a regulatorului de viteză, iar viteza maximă a mașinii crește de la 140 la 150 de la distanță. Mai ții minte cine era producătorul telefonului tău fix, înainte ca procesoarele și conexiunea WiFi să îl elibereze?

Aproape toate produsele din lume, chiar și produsele și serviciile ce par să fi devenit de larg consum, au creat noi dimensiuni și valoare pentru client, dotate cu senzori ieftini, procesoare, internet, rețele, ecrane, căutare, rețea socială ș.a.m.d. Astăzi, aproape orice verigă a lanțurilor de materii prime, fabricație și distribuție are modalități noi de a se diferenția. Dintr-odată, produsele dotate cu tehnologie și proprietatea intelectuală ușor de apărat sunt ultimul răcnet.

Să nu cădem totuși în capcana ideii că diferențierea produsului are vreo legătură cu lucrul pe care îl vinzi efectiv. Diferențierea se poate produce în cazul în care consumatorii descoperă produsul, modalitatea de a-l cumpăra, produsul în sine, modul de livrare și așa mai departe. Un exercițiu important ar fi să trasezi lanțul de valoare al produsului de la originea materiilor prime la fabricație, comercializare, utilizare și eliminare... și să descoperi unde poate interveni tehnologia pentru a adăuga valoare sau a elimina neplăceri de pe parcursul

procesului/experienței. Vei descoperi că această valoare poate afecta fiecare pas - iar dacă se întâmplă să reperezi un pas unde nu s-a întâmplat asta, înființează acolo o nouă firmă. Amazon adaugă tehnologie și miliarde în segmentul de experiență al clientului, ceea ce va crea cel mai probabil cea mai valoroasă firmă de pe tot globul. Înainte de Amazon, pentru o comandă de la Williams-Sonoma trebuia să plătești 34,95 dolari pentru a primi produsul într-o săptămână. Acum este gratuit și sosește în două zile sau mai puțin. Cea mai banală verigă a lanțului de aprovizionare a ajuns să fie cea mai valoroasă din istoria afacerilor.

Eliminare

Când caută idei noi, antreprenorii au tendința de a se concentra pe ceea ce poate fi adăugat - pentru a crește calitatea experienței clientului –, în loc de ceea ce poate fi eliminat, făcându-l astfel mai puțin neplăcut. Dar aș spune că majoritatea valorii create în ultimii zece ani a fost plecând de la *eliminare*. Noi, ca specie, ne-am dat seama ce ne face fericiți: timpul petrecut cu cei dragi, stimularea fizică și mentală, substanțele care amplifică sau amuțesc acele senzații, Netflix și panourile obraznice ale unor biserici.

E posibil să fii tentat să crezi că avantajul concurențial în era internetului se reduce la „mai mult pentru mai puțin". În fond, este un avans clar al Amazon. Dar ce am mai putea spune atunci despre Apple? Este aproape întotdeauna brandul cu prețuri mari - și, deși produsele sale sunt în general mai bune decât ale concurenței, *nu sunt* de obicei superioare pe măsura prețurilor pe care le au. Aș spune că Amazon ar putea cere la fel de mulți bani ca magazinele fizice... și tot ar domina piața.

De ce? Pentru că e infinit mai uşor să tastezi ceva pe computer pentru a cumpăra o mobilă decât să mergi cu maşina până la mallul local, să găseşti loc de parcare, să mergi pe jos aproape un kilometru, să fii copleşit de tone de marfă neinteresantă şi apoi să-ţi cari prada înapoi la maşină pentru a o duce acasă. Amazon *a eliminat* toate aceste frecuşuri şi îţi aduce cumpărăturile la uşă pentru un preţ mai mic decât costul benzinei pentru maşina ta.

Aşadar, deşi pare că explozia de valoare adusă de revoluţia tehnologică provine din adăugarea de noi opţiuni şi capacităţi, contribuţia sa cea mai mare provine din înlăturarea obstacolelor şi pierderilor de timp din viaţa noastră de zi cu zi.

Fricţiuni apar peste tot. De exemplu, transportul este plin de ele. De aceea, Uber a văzut o oportunitate în folosirea GPS-ului, a mesajelor şi plăţii online şi a eliminat dificultatea şi anxietatea găsirii unei maşini, a întrebărilor de tipul „Unde naiba e maşina aia?", precum şi căutarea înfrigurată prin buzunare pe bancheta din spate a maşinii în încercarea de a găsi banii să plăteşti. Câţi dintre noi nu am ieşit grăbiţi dintr-un taxi fără să plătim pentru că ne-am obişnuit cu lipsa de griji a călătoriilor cu Uber? Concluzia: plata e o fricţiune şi începe să dispară. După cum eliberarea unei camere de hotel a devenit istorie acum zece ani, check-in-ul va deveni istorie peste încă zece. Unele dintre cele mai bune hoteluri din Europa nu mai solicită semnarea notei de plată după fiecare masă. Ştiu cine eşti şi vor încasa ei banii. Mai puţin e mai mult.

Fiecare dintre Cei Patru are un produs superior. Sună demodat, dar Google are într-adevăr un motor de căutare mai bun. iPhone de la Apple este un smartphone mai bun. Aspectul îngrijit al fluxului Facebook – împreună cu „efectul de reţea" (faptul că toţi se regăsesc acolo) şi apariţia constantă a opţiunilor noi – îl fac să fie un produs mai bun. Amazon a rede-

finit cumpărăturile și așteptările: de la comanda cu un singur click la livrarea produsului în două zile (sau ore, în curând aduse de o dronă sau de un camion care a aparținut până de curând UPS-ului).

Acestea sunt inovații tangibile și elemente de diferențiere a produsului. Toate au fost obținute prin accesul la capital ieftin utilizat la inovații tehnologice inteligente. „Produsul" trece printr-o renaștere, iar acesta este primul factor din Algoritmul T. Dacă nu ai un produs cu adevărat diferențiat, trebuie să apelezi la un instrument anost, dar scump – publicitatea.

2. Capital vizionar

Al doilea factor competitiv al Celor Patru este capacitatea de a atrage capital ieftin prin construirea unei viziuni îndrăznețe și ușor de înțeles. În Capitolul 4 am discutat modul în care funcționează capitalul vizionar pentru Amazon, dar este un avantaj valabil pentru trei dintre Cei Patru Călăreți.

Viziunea Google: *Organizarea informației de pe Pământ.* Simplu, captivant, un motiv bun de a cumpăra acțiuni. Google are mai mulți bani de investit în programatori decât orice altă firmă de mass-media din istorie. Acest lucru îi permite să proiecteze mai multe „chestii", inclusiv vehiculele autonome.

Viziunea Facebook: *Conectăm lumea.* Gândește-te cât de important și minunat ar putea fi. Facebook valorează acum mai mult decât Walmart și a trecut de 400 de miliarde de dolari ca valoare de piață[1]. La fel ca Google, și Facebook poate risca mai mult și își permite să plătească pentru concedii generoase de îngrijire a copilului, să închirieze autobuze care să te ducă la muncă, să transforme acoperișul clădirii de birouri într-un parc și chiar să te plătească să îți îngheți ovulele ca să

poți amâna treaba cu procreația în timp ce te dedici unei contribuții *reale* în slujba speciei – conectând lumea.

Între timp, Amazon a ajuns la cea mai mare cotă de rezultate naturale pentru cei care au căutat cadourile cele mai bune în weekendul de Ziua Recunoștinței din 2016[2]. Amazon este cel mai mare client al Google. Este căutarea o capacitate a lor? Se știe că Amazon este bun la căutări, dar jucătorul de SEO (Search Engine Optimization) ar fi Wayne Gretzky, fără un băț dacă nu ar arunca cu zeci de milioane de dolari în chestiunea asta. Unul din șase oameni încep căutarea unui produs pe Google[3], transformându-l astfel în echivalentul magazinului retail numărul doi din lume (primul este Amazon). Cincizeci și cinci la sută dintre utilizatori încep căutarea pe Amazon. Gândește-te la vitrinele Macy's de Crăciun și imaginează-ți-le de mărimea Everestului sau K2 – asta e mărimea ferestrei către lume pe care o reprezintă rezultatele căutărilor pe Amazon și pe Google în cadrul canalului cu cea mai rapidă creștere: comerțul online.

Oricine poate cumpăra un loc în acea vitrină și să ajungă primul pe o listă de rezultate a Google. Când cineva tastează „figurine Star Wars", comerciantul care a licitat cel mai mult va ajunge în fruntea listei plătite. Amazon cumpără în mod obișnuit prima poziție, deoarece are banii să o facă. Iar Amazon își poate permite asta la o amploare mai mare decât oricine altcineva, deoarece are capital ieftin. Compania joacă după reguli diferite și cu un alt fel de cărți de joc. După cum indică Mickey Drexler, președintele J.Crew: „Este imposibil să concurezi cu o firmă mare care nu vrea să facă bani".

Puterea capitalului vizionar dă naștere puterii competitive. De ce? Deoarece poți crește cu mai mare răbdare activele (investind) și plasând mai multe mize în mai multe zone de inovație (încercând chestii nebunești care ar putea schimba

total jocul). Bineînțeles, va trebui să le arăți într-un final acționarilor progresul tangibil către marea viziune. Totuși, dacă reușești să faci saltul la viteza luminii, iar piața te declară inovatorul, răsplata este o valoare umflată... și profeția autoîmplinită („Suntem #1") care rezultă din capitalul ieftin. Darul ultim, în era digitală, este directorul executiv care are talentul de a povesti captând imaginația pieței în timp ce se înconjoară de oameni care pot demonstra progres constant spre acea viziune în fiecare zi.

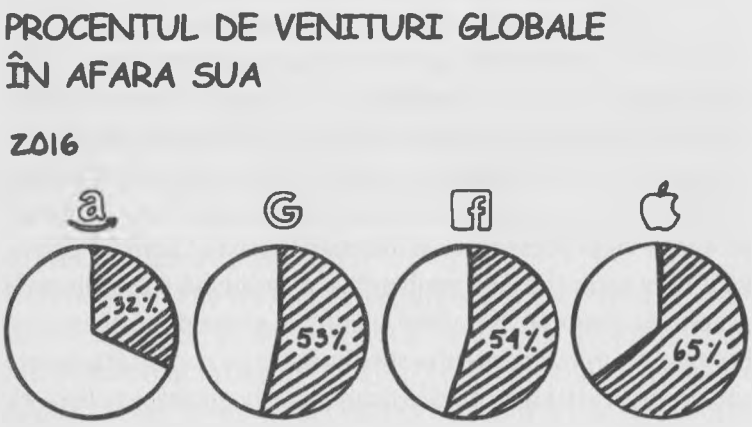
3. Dimensiune globală

Al treilea factor din Algoritmul T este capacitatea de a te *extinde global*. Pentru a fi o companie cu adevărat mare și semnificativă, ai nevoie de un produs care depășește limitele geografice și are priză la oameni pe scară globală. Nu este doar o piață mai mare, ci și diversitatea – inclusiv perspectiva piețelor contraciclice, care pot prospera pe fondul unei scăderi din altă parte a globului – pe care și-o doresc investitorii, răsplătindu-te din nou cu capital ieftin. Dacă ai un produs care pare să aibă răspândire globală, ai acces la 7 miliarde de clienți și nu doar la 1,4 miliarde în China sau 300 de milioane în SUA sau UE.

Repet, nu e nevoie de dominație mondială, ci mai degrabă de o dovadă că produsul sau serviciul tău este atât de „digital", încât regulile normale ale fricțiunilor culturale nu se aplică. Creșterea veniturilor Uber în țările din afara SUA are un efect de amplificare asupra valorii firmei (veniturile sale multiple), iar primul dolar câștigat în afara Statelor Unite a crescut valoarea firmei cu miliarde de dolari. Dacă vrei să fii un călăreț, produsul tău are nevoie de un pașaport – adică de extindere globală – înainte de grădiniță (în primii cinci ani sau mai devreme). A fost acest lucru adevărat pentru Cei Patru când au început? Nu, în

afară de Google. Dar simpla prezență a călăreților a schimbat regulile.

Apple definește astăzi dimensiunea globală: marca a fost acceptată pe scară largă de toate națiunile suverane. Google s-a descurcat și el bine – este puternic în pieețele mature –, dar a fost scos din China. Facebook are două treimi din utilizatori în afara Statelor Unite[4] (deși jumătate din venituri se înregistrează în Statele Unite)[5]; cea mai mare piață ca număr de utilizatori este Asia[6], care prezintă oportunități de creștere robuste. Amazon crește mai rapid în Europa decât în Statele Unite[7]. Nu este încă la fel de mare ca în Asia, dar este o companie globală.



„Facebook Users in the World", Internet World Stats.
„Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars)", Statista.
„Asia Is Now Facebook's Biggest Region", Millward, Steven. Tech in Asia.
„Amazon Steps Up European Expansion Plans", Thomas, Daniel, The Financial Times.

4. Simpatie

Lumea comerțului este reglementată. Guvernele, grupurile independente de supraveghere și mass-media joacă un rol

important în creșterea companiei. Dacă ești perceput ca un actor bun, un bun cetățean, căruia îi pasă de țară, de cetățenii ei, de angajații tăi, de oamenii de pe lanțul de aprovizionare care îți fabrică produsul, atunci ai creat o barieră împotriva publicității negative. După cum a spus specialistul de marketing din Silicon Valley, Tom Hayes, care a făcut acest lucru pentru Apple Materials: „Când știrile sunt negative, vrei să fii văzută ca o firmă bună căreia i s-a întâmplat ceva rău". Imaginea contează, chiar foarte mult. Percepția este realitatea unei firme. Aceasta face ca importanța de a fi simpatică, chiar drăguță, să fie cel de-al patrulea factor în Algoritmul T.

Bill Gates și Steve Ballmer nu erau nici simpatici și nici drăguți. De fapt, camera se însenina când plecau ei. Așa că, atunci când Microsoft a ajuns la un anumit nivel de influență, procurorii și autoritățile din toată Europa s-au trezit într-o bună dimineața și au decis că traseul cel mai ușor către vila guvernatorului, sau către Parlament, este să se îndrepte împotriva Vrăjitorului din Redmond*. Cu cât este mai puțin simpatică o firmă, cu atât mai curând intervențiile autorităților – antitrust, protecția vieții personale – și întrebările privind lanțul de aprovizionare sau orice altă problematică rațională sunt selectate și aplicate irațional. Ne aflăm sub iluzia generală că acest proces este examinat cu atenție și se bazează pe o anumită justețe sau pe legi. Fals: legea decide rezultatul, dar graba, sau lipsa ei, de a aduce firmele în instanță este subiectivă. Și opinia se bazează în mare parte pe cât de simpatică sau de temperată este percepută firma.

Dacă mai ții minte, agenții federali au anchetat Intel Corp. în același timp în care atacau Microsoft – amândouă acuzate de comportament monopolizator. Andrew Grove, directorul executiv de la Intel, era una dintre figurile cele mai

* Denumire folosită în presa americană pentru Bill Gates (n.t.).

înfricoșătoare din economia americană. Dar, când agenții federali au apărut la ușă, Andy a executat una dintre cele mai mari „mea culpa" din istoria afacerilor. Aproape s-a pus cu totul la mila SEC (Comisia de Siguranță și Schimb)... și a fost iertat. În același timp, Bill Gates, o figură mult mai puțin amenințătoare, a decis să joace dur cu autoritățile – și zece ani mai târziu era decăzut din glorie.

Google este mult mai drăgălaș decât Microsoft. Iar Sergey și Larry sunt mult mai simpatici decât Bill și Steve. Imigranți, băieți arătoși, o poveste nemaipomenită. Marissa Mayer: foarte captivantă. Din Wisconsin, ingineră, blondă, viitor model foto al unui editorial *Vogue*. Nu e nicio întâmplare în faptul că Google a trimis-o pe ea la audierile din Senat referitoare la măcelărirea ziarelor de către Google... Ups, voiam să spun viitorul măcel. Când a fost pusă în fața unor întrebări dificile, precum „Cum va supraviețui a patra putere în stat dacă Google distruge toate afacerile de ziare?", domnișoara Mayer a răspuns: „E încă devreme"[8]. Devreme? Pentru ziare era gongul care anunță ultimele două minute din ultima repriză. Senatorii cu părul cărunt au pus botul.

Cine vrea să fie agentul de asigurări ales în Congresul american (cariera cel mai des întâlnită în Camera Reprezentanților)[9] care ridică mâna și spune: „Eu NU mă prind. Mie nu îmi place Apple". Apple este cel mai mare evazionist fiscal din istoria afacerilor din America[10], dar Apple e la modă, și oricine vrea să fie prieten cu tipul *mișto*. Același lucru e valabil și pentru Amazon, deoarece comerțul online este *cool* și la modă, spre deosebire de comerțul tradițional, care e jalnic și învechit. În martie 2017, Amazon a decis să plătească impozit pe vânzări în toate statele[11]. Iată o companie care valorează mai mult decât Walmart, care, până în 2014, plătea impozitele statale în doar cinci state. Beneficiile acestei subvenționări au trecut de

1 miliard de dolari. Avea Amazon nevoie de o subvenție în valoare de 1 miliard de dolari din partea guvernului? Menținându-și intenționat firma la limita dintre profit și pierdere, Amazon a construit o firmă care se apropie de o valoare de jumătate de trilion de dolari și a plătit foarte puține impozite pe venit.

Facebook: nimeni nu vrea să fie văzut ca o firmă care nu există pe Facebook. Foștii directori executivi vor să îl aducă pe scenă pe Mark Zuckerberg în hanoracul lui cu glugă. Nu contează că nu e nici șarmant, nici un bun orator – el este echivalentul blugilor strâmți și face ca orice companie care încearcă să aibă succes pe Facebook să pară mai tânără. Sheryl Sandberg a fost și ea importantă: este deosebit de simpatică și e văzută ca arhetipul femeii moderne de succes: „Hei, toată lumea! Veniți încoace!"

Facebook nu a intrat la fel de mult în vizor ca Microsoft pentru că este mai simpatică. Mai recent, Facebook a încercat să scape de acuzația de răspândire de știri false, susținând că „nu este o firmă de mass-media, este doar o platformă". Ascunzându-se în spatele libertății de exprimare și a unui cuvânt, Facebook a comis omor prin imprudență asupra adevărului la o scară nemaiîntâlnită.

E bine să fii Regina Balului.

5. Integrare verticală

Cel de-al cincilea factor din Algoritmul T este capacitatea de a controla experiența de achiziționare a consumatorului prin integrare verticală.

Toți Cei Patru își controlează distribuția. Chiar dacă nu ei produc produsul, îl identifică, îl comercializează și oferă

asistență. Levi's a ajuns de la 7 miliarde la 4 miliarde de dolari între 1995 și 2005 pentru că nu avea control asupra distribuției. Vrafurile de blugi Levi's din mijlocul magazinelor JCPenney nu este o experiență de invidiat. Cartier a ajuns din urmă, sau poate chiar a depășit, valoarea de brand a Rolex prin orientarea atenției asupra magazinelor sale. Se pare că unde și cum îți cumperi un ceas este la fel de important ca jucătorul de tenis care poartă acel ceas. Poate chiar mai mult.

Randamentul investiției făcute în procesul preachiziție (publicitate) a scăzut. De aceea mărcile de succes sunt integrate în continuare – fiind proprietarii propriilor magazine sau ai marketingului cumpărătorilor. Cred că Procter&Gamble va începe achiziționarea de magazine de produse de bază, deoarece trebuie să dezvolte distribuția, aflată în creștere, și să nu depindă de Amazon, care e inamicul-prieten al lor... mai puțin partea cu prietenia.

Google controlează punctul de achiziție. În 2000, Google creștea atât de rapid încât Yahoo, cel mai mare motor de căutare pe atunci, a cumpărat drepturile de a oferi căutare Google pe pagina de bază a Yahoo. Nu mai este cazul. Facebook este în mod evident vertical, ca și Amazon. Niciunul nu-și produce propriul produs, dar, în afară de achiziționare și producție, ambele controlează întreaga experiență a utilizatorului. Cea mai mare invenție a Apple este considerată a fi iPhone – dar ceea ce a pus compania pe drumul transformării în companie de un bilion de dolari a fost mișcarea surprinzătoare către retail, uzurpând controlul asupra distribuției și brandului. O decizie care, la vremea ei, nu avea aproape deloc sens.

O companie trebuie să fie verticală pentru a ajunge la o valoare de piață de jumătate de trilion de dolari. E mai ușor de zis decât de făcut, iar cea mai mare parte a firmelor se folosesc de rețelele de distribuție ale altor firme, deoarece distribuția se

construiește cu bani mulți. Dacă ești designerul de modă Rebecca Minkoff, nu îți vei construi propriile magazine deoarece, dincolo de câteva apariții emblematice răspândite prin lume, nu ai atât capital. În schimb, vei vinde produsele prin Macy's și Nordstrom. Chiar dacă ești Nike, e mult mai eficient să vinzi prin Foot Locker decât să vinzi în propriile magazine.

Cei Patru Călăreți sunt verticali. Puține branduri au reușit să mențină o poziție de invidiat fără să controleze o mare parte a distribuției. Samsung nu va fi niciodată atât de *mișto* dacă va continua să depindă de AT&T, Verizon și magazinele Best Buy. Ții minte cum era când te duceai să îți repari computerul Apple acum cincisprezece ani? Era acolo un tip care arăta ca și cum nu sărutase niciodată o fată, dar era cel mai tare la jocurile fantasy-aventură. Stătea la o tejghea în fața unor grămezi de piese scoase de prin calculatoare, lângă un teanc de reviste *Macworld*.

Apple a simțit schimbarea și și-a îmbrăcat oamenii în cămăși albastre, i-a numit „genii" și i-a adus în locuri care dădeam viață produselor Apple - locuri în care materialele întăreau cât de elegante și speciale sunt produsele Apple. Magazinele Apple de astăzi sunt construite să fie frumoase, ele îți amintesc că Apple, și cei care cumpără produsele, „se prind".

6. Inteligența artificială

Cel de-al șaselea factor în Algoritmul T este accesul la informații și ușurința companiei de a lucra cu date. O companie de un trilion de dolari trebuie să aibă tehnologie care să învețe din interacțiunea cu oamenii și să înregistreze datele pe baza unor algoritmi - munți imenși de date ce pot fi introduse în algoritmi care să îmbunătățească oferta. Tehnologia

folosește mai apoi optimizare matematică; într-o milisecundă, nu doar calibrează produsul la nevoile imediate și personale ale clientului, ci, de fiecare dată când un client este pe platformă, îmbunătățește constant produsul pentru alți clienți simultani sau viitori.

Marketingul poate fi împărțit istoric în trei mari perioade, în funcție de modul în care erau vizați clienții potențiali. Prima perioadă a fost cea a marketingului *demografic*. În această viziune, toți bărbații de cincizeci și cinci de ani din mediul urban ar trebui, în teorie, să se poarte, să miroasă și să vorbească la fel, așa că ar trebui să prefere aceleași produse. Acestea erau bazele cumpărării de spațiu publicitar în mass-media.

Apoi, pentru foarte puțin timp, am vorbit despre marketing *social*, prin care Facebook a încercat să îi convingă pe doritorii de publicitate că două persoane, indiferent de proveniența demografică, cărora „le place" același brand pe Facebook, sunt asemănătoare și ar trebui să fie grupate/vizate de publicitate. Direcționarea în funcție de criteriul social s-a dovedit a fi o prostie. Tot ce aveau de fapt în comun era că făcuseră gestul de a apăsa butonul de „Like" pe pagina brandului de Facebook și cam atât - nu își doreau aceleași produse și servicii. Delimitarea socială a fost un eșec.

Noul marketing este direcția *comportamentală*. Și funcționează. Nimic nu poate prezice achizițiile viitoare mai bine decât activitățile din prezent. Dacă sunt pe website-ul Tiffany căutând inele de logodnă și am stabilit o întâlnire pentru a cumpăra un inel la un magazin anume, înseamnă cel mai probabil că plănuiesc o nuntă. Dacă petrec foarte mult timp pe site-ul Audi configurând un A4, atunci înseamnă că sunt pe piața de sedanuri de lux, între 30 000 și 40 000 de dolari.

Datorită inteligenței artificiale putem urmări comportamentul la un nivel și o dimensiune de neimaginat până acum.

Nu e nicio întâmplare că încep să văd reclame la Audi peste tot pe internet. Ținta comportamentală este acum noua descoperire minune a marketingului. Războiul tăcut care se petrece în mass-media se duce pe realizarea legăturii dintre acțiuni și o identitate anume.

Mai e mult de parcurs. Eu sunt (în timp ce scriu asta) într-un avion de la München (spre Bangkok), unde vorbesc la conferința deosebit de interesantă DLD. DLD este de fapt un fel de Davos mai modern, unde adepții religiei inovației vin în pelerinaj la München pentru a se ruga la picioarele apostolilor epocii moderne – Kalanick, Hastings, Zuckerberg, Schmidt etc. Evident că nu pot concura cu ei. Care credeți că a fost strategia folosită de mine pentru a avea public mai numeros și mai multe vizualizări pe YouTube la prelegerea mea de la DLD? Port o perucă și (fără glumă) dansez. Nu joc fair-play – asta-i baza oricărei strategii bune.

Pe scurt, strategia mea de afaceri se reduce la „Ce poți face foarte bine, dar este, de asemenea, foarte greu?"

Mai întâi, spun ceva în discursul meu. Subliniez că Apple este cel mai mare evazionist din lume deoarece legislatorii îl tratează ca pe fata sexy din campus – dacă ea le acordă câtuși de puțină atenție, lor li se taie picioarele și sunt dispuși să intre într-o relație abuzivă. Spun că Uber instigă la un etos în afaceri care dăunează societății. Patru mii de angajați Uber și investitorii lor împart 80 de miliarde (sau mai mult) de dolari, pe când cei 1 600 000 de șoferi Uber își vor vedea salariile prăbușindu-se la un nivel care îi transformă în muncitori săraci. Pe vremuri admiram firmele care creau sute sau mii de locuri de muncă pentru clasa de mijloc sau mai sus – acum eroii noștri sunt firme care produc o duzină de stăpâni și sute de mii de servitori.

Directorii executivi prezenți la evenimente precum DLD nu pot răspunde acuzațiilor mele pentru că, în asemenea situații,

piața ar asculta și consecințele ar putea fi dramatice. În plus, pot ajunge în încurcături legale serioase dacă, din greșeală, dezvăluie informații care nu sunt menite pentru public. Astfel, în timp ce eu fac spectacol, discursurile lor sunt exersate și golite de orice lucru semnificativ, care să nu mai fi fost spus în vreun comunicat de presă din partea departamentului de relații cu investitorii. De aceea oamenii vin la prelegerile mele: eu sunt liber să spun adevărul sau cel puțin să urmăresc adevărul (mai tot timpul mă înșel).

Directorii executivi stau și ascultă prelegerile mele și zâmbesc. E zâmbetul jucătorului de poker care are toți așii în mânecă. Și fiecare dintre acei ași reprezintă informații. În ultimul deceniu, companiile cele mai importante din lume au devenit experți în date – colectarea, analizarea și utilizarea lor. Puterea informațiilor și IA semnalează sfârșitul eșantionărilor și statisticilor – acum poți urmări obiceiurile de cumpărături ale *fiecărui* client din *toate* magazinele tale din lume – și apoi răspunde aproape instantaneu cu reduceri, schimbări de stocuri, amenajarea vitrinelor etc. ... și poți face asta 24 de ore pe zi/7 zile pe săptămână/365 de zile pe an. Sau, și mai bine, construiești tehnologia care reacționează activ în fiecare secundă, în mod automat. Utilizarea mea preferată a IA este opțiunea de auto-play a Netflix pentru următorul episod dintr-un serial, care acum a fost copiată de alte platforme.

Rezultatul este un nivel de înțelegere privind clienții – privind însăși natura umană – care nu a fost posibil până acum. Și îți oferă un avantaj concurențial de neegalat în fața firmelor mai mici, cu acoperire regională. Cei Patru au devenit vrăjitori.

Ușurința operării cu informațiile și cu tehnologia care actualizează produsul în timp real va fi o componentă-cheie a celui de-al Cincilea Călăreț. Nimeni nu a fost capabil să adune mai

multe date despre intențiile și preferințele consumatorilor la nivelul Google, care nu doar te vede ce vrei să faci, ci știe și încotro te duci. Când investigatorii criminaliști ajung la locul unei crime și există un suspect –, aproape întotdeauna partenerul/partenera de viață – verifică istoricul de căutări pentru a afla dacă au fost interogări suspecte pe Google (de genul „cum să-ți otrăvești soțul"). Bănuiesc că vom descoperi că agențiile americane caută în datele Google pentru a afla lucruri nu despre clienții care caută detergent, ci despre celulele teroriste care caută îngrășăminte pentru a construi bombe.

Google controlează foarte multe informații despre comportamente. Totuși, identitățile individuale ale utilizatorilor trebuie anonimizate și, din câte știm noi, grupate. Oamenii nu s-ar simți confortabil să își vadă numele și poza lângă lista de lucruri pe care le-au tastat în căsuța de interogare a Google. Și pe bună dreptate.

Imaginează-ți pentru un moment fotografia și numele tău deasupra tuturor lucrurilor căutate vreodată pe Google. Cu siguranță ai scris acolo niște chestii dubioase, pe care ai prefera să *nu* le știe ceilalți. Așa că Google trebuie să adune toate aceste date, dar poate spune doar că oamenii de această vârstă sau din acest grup au căutat, în medie, aceste lucruri pe Google. Google încă are foarte multe date pe care le poate conecta, dacă nu cu identități precise, cu grupuri precise. Și dacă tu crezi că, dacă ar avea nevoie, nu te-ar putea găsi, ține minte: Google a afirmat mai demult că șterge toate înregistrările în mod regulat. Ce s-o mai fi întâmplat în legătură cu asta?

Facebook poate conecta activități precise cu un grup de identități precise. Facebook are un miliard de utilizatori activi zilnic. Oamenii își trăiesc viețile în gura mare pe Facebook, documentându-și acțiunile, dorințele, prietenii, legăturile, temerile și intențiile de cumpărături. Prin urmare, Facebook

urmărește identitățile mai precis decât Google, un avantaj enorm atunci când vinzi posibilitatea de a ajunge la un public specific.

Dacă dețin un hotel în Hong Kong care se adresează familiilor, pot merge pe Facebook și să cer reclame adresate familiilor cu un anumit nivel al veniturilor, familii care călătoresc la Hong Kong de cel puțin două ori pe an. Facebook poate identifica și livra clienții potriviți la o scară până acum de neimaginat, deoarece poate lega informațiile de identitate, dar asta nu ne sperie prea tare, pentru că am făcut această informație publică noi înșine.

Amazon are profiluri și datele cardurilor bancare a 350 de milioane de clienți. Mai mult decât orice altă firmă de pe mapamond, știe ce îți place. Poate conecta identitatea, tiparele de achiziție și comportamentele. Pentru a nu se lăsa mai prejos, Apple are datele a un miliard de cărți de credit și știe ce conținut media îți place cel mai mult, iar dacă Apple Pay va funcționa, chiar mai mult de atât. Și Apple este capabil să lege datele de achiziție cu identitatea. Deținerea acestor date este, pentru era informațiilor, echivalentul minelor de aur din Chile sau al rezervelor saudite de petrol.

La fel de important, aceste firme au capacitatea de a folosi software-ul și inteligența artificială ca avantaj pentru a descoperi tipare și a-și îmbunătăți ofertele. Amazon are un număr imens de e-mailuri de test A/B pentru a vedea care funcționează mai bine, în timp ce Google știe, înaintea oricui, ce îți propui să cumperi. Facebook probabil va ști mai mult despre traiectoria, textura și intersecția acțiunilor și relațiilor oamenilor decât orice altă entitate din istorie. Care este finalul jocului, răsplata pentru cea mai mare agregare de talent uman și informații colectate din istorie? Să vândă mai multe Keurig Fortissio Lungo Pods.

7. Accelerator

Al șaptelea factor din Algoritmul T este capacitatea unei companii de a atrage oamenii cei mai capabili. Acest lucru înseamnă să fii perceput de către candidații la posturi ca un *accelerator de carieră*.

Războiul pentru talentele din domeniul tehnologiei a ajuns la un moment de maxim entuziasm. Abilitatea unui călăreț de a-i atrage și a-i reține pe cei mai buni angajați este problema numărul unu pentru toate cele patru firme. Capacitatea de a-și gestiona reputațiile, nu doar în rândul consumatorilor tineri, ci și în cadrul forței de muncă potențiale, este critică pentru succes. Într-adevăr, am putea susține că valoarea brandului în rândul angajaților actuali și potențiali este *mai* importantă decât valoarea în rândul clienților. De ce? Echipa cu cei mai buni jucători atrage capital ieftin, inovează și poate declanșa spirala ascendentă care îi va distanța de concurență.

Dacă ești șef de promoție, ai în spatele tău un motor cu reacție sub forma intelectului, voinței și inteligenței emoționale. Dar nu ai nicio direcție. Ești ca Omul de Fier înainte să învețe să zboare - se învârtea în toate părțile. Multă putere, multă propulsie, dar mai puțin progres. Trebuie să găsești platforma corectă pentru a te pune pe direcția bună și a-ți accelera cariera.

Cei Patru Călăreți au reputația de a face asta. Sunt puține companii, în afară de Cei Patru, în care un tânăr de douăzeci și cinci de ani ar putea ajunge în zece ani la fel de departe în termeni de rol, bani, prestigiu și oportunități. Concurența de a lucra pentru una dintre aceste companii este acerbă. La academiile militare cadeții sunt rugați, de obicei, la una dintre primele cine împreună, să se ridice în picioare dacă au realizat ceva notabil în copilărie. Șef de promoție? Campion sportiv?

Cercetaş de frunte? Bursă de merit? Când cadeţii se ridică şi privesc în jur, sunt uimiţi să vadă că *toată lumea* a reuşit ceva. Acelaşi lucru este valabil şi pentru Cei Patru Călăreţi: realizările formidabile sunt *cerinţe de bază* pentru candidaţi. Google este faimos pentru procesul de selecţie a candidaţilor, ce include întrebări bizare care nu au răspuns. Procesul este mesajul: dacă supravieţuieşti, te numeri printre elite, cei mai sclipitori membri ai generaţiei tale.

Nu există nicio dovadă că acest proces chiar dă rezultate, dar asta nu contează. Obţinerea unei slujbe la Cei Patru Călăreţi este un bilet către iniţiaţii tehnologiei – iar traiectoria carierei tale va lua o direcţie verticală.

8. Geografie

Geografia e importantă. Sunt foarte puţine firmele care au adunat zeci de miliarde de dolari în ultimul deceniu şi sunt mai departe de câţiva kilometri de o universitate tehnică de talie mondială. RIM şi Nokia au fost mândria ţărilor lor şi se aflau în apropierea celor mai bune universităţi politehnice din ţările lor. Abilitatea de a dezvolta şi facilita transferul celor mai bune talente inginereşti, de la cele mai bune şcoli din lume, este cel de-al optulea factor din Algoritmul T.

Trei dintre Cei Patru Călăreţi – Apple, Facebook şi Google – au relaţii excepţionale şi se află la o plimbare cu bicicleta distanţă faţă de o facultate de rang mondial, Stanford, şi o scurtă călătorie cu maşina faţă de alta, UC Berkeley (universităţi cotate la nivel mondial #2 şi, respectiv, #3)[12]. Mulţi ar putea susţine că universitatea din Washington (Amazon) se înscrie în aceeaşi categorie (#23 mondial).

Pentru a fi un accelerator trebuie să ai materie primă. Așa cum, pe vremuri, uzina electrică se construia lângă mina de cărbuni, materia primă de astăzi sunt absolvenții de top din inginerie, afaceri și arte liberale.

Tehnologia – software-ul – înghite lumea. Ai nevoie de programatori, oameni care pot construi software și care au o percepție bună a intersectării tehnologiei cu ceva ce aduce valoare pentru firmă și/sau pentru client. Cei mai buni ingineri și manageri pentru această muncă provin, în cea mai mare parte, de la cele mai bune universități.

În plus, două treimi din creșterea produsului intern brut mondial în următorii cincizeci de ani se va produce în orașe. Orașele nu doar îi vor atrage pe oamenii cei mai pregătiți, ci îi vor produce pe oamenii cei mai pregătiți. Concurența și oportunitățile sunt similare cu asocierea cu Chris Evert – jocul tău e din ce în ce mai bun. În multe țări, cum ar fi Marea Britanie sau Franța, un singur oraș este responsabil de 50% din întregul produs intern brut. Șaptezeci și cinci la sută din firmele mari sunt localizate într-un superoraș global. În următorii douăzeci de ani această tendință va crește, deoarece acum firmele au nevoie să urmeze tinerii talentați, nu invers. Eroii de odinioară deschid campusurile urbane, dând prioritate puștilor cu bărbi, tatuaje și diplome de studii tehnice în fața familiilor cu copii.

E destul de ușor să aplici Algoritmul T. Le-am spus celor de la Nike că, pentru a ajunge la un trilion, ar trebui să facă trei lucruri:

- Creșterea procentului de comercializare direct-către-client la 40% în zece ani (în 2016 a fost aproape de 10%).

- Dobândirea unei mai mari uşurinţe de operare cu datele şi integrarea lor în caracteristicile produselor.
- Mutarea sediului din Portland.

După cum am aflat, aflarea algoritmului este partea cea mai uşoară. Să-i convingi să te asculte („Trebuie mutat sediul din Portland") este partea cea mai grea.

9 | Cel de-al Cincilea Călăreț?

HAI SĂ APLICĂM LISTA DE VERIFICARE a trăsăturilor de călăreț mai multor companii nou apărute pe piață, care au potențialul de a deveni al cincilea gigant informatic. Unde excelează aceste firme și unde mai au de lucru? Și de ce anume vor avea nevoie pentru a ajunge al Cincilea Călăreț?

Lista firmelor nu se dorește a fi completă – în fond, companiile mari apar parcă de nicăieri, datorită unui avans tehnologic, unei schimbări în piață sau unei schimbări demografice –, ea este, mai degrabă, menită să dea de gândit.

Deși au multe lucruri în comun, Cei Patru Călăreți ocupă roluri distincte în era digitală și au ajuns companii de vârf pe căi diferite. Două dintre ele, Google și Facebook, domină categorii care nu existau acum douăzeci și cinci de ani. Celelalte două, Amazon și Apple, se regăsesc în sectoare deja consolidate. Dar, în timp ce Amazon și-a copleșit concurenții printr-o eficiență operațională excelentă și acces la capital ieftin, Apple a fost în fruntea inovării și și-a asigurat conducerea la celălalt capăt – creând categorii noi de produse de miliarde de dolari și unul dintre brandurile cele mai râvnite. Facebook avea un miliard de utilizatori înainte ca fondatorul să împlinească douăzeci și doi de ani, în timp ce Apple a avut nevoie de o generație pentru a se maturiza în compania de dominație mondială care este astăzi.

Nu ar trebui să ne așteptăm ca următoarea companie care va apărea ca o forță modelatoare a erei digitale – un al Cincilea

Călăreț – să provină dintr-un domeniu specific erei digitale sau să fie un mult-lăudat unicorn, cu un geniu care a abandonat facultatea la cârma sa. Nici nu putem presupune că următorul călăreț va apărea din Statele Unite – deși va trebui, cu siguranță, să cucerească piețele americane în drumul său către succes.

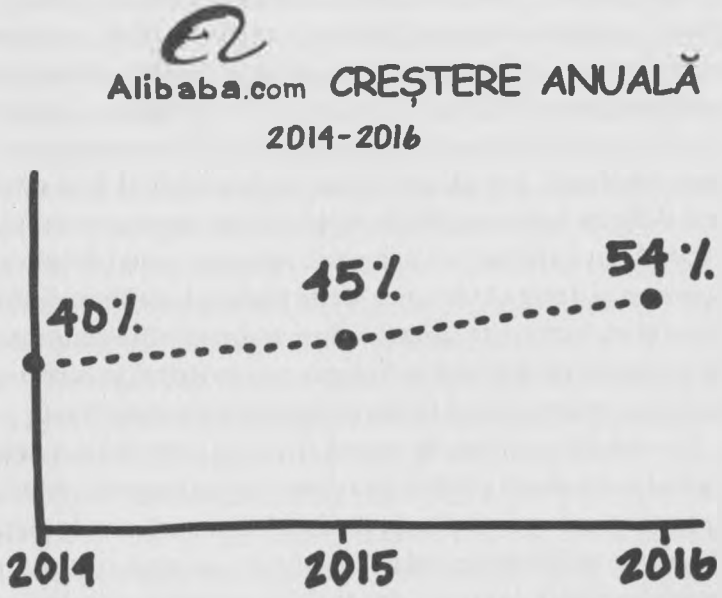
De asemenea, nu putem presupune că Cei Patru Călăreți din prezent sunt asigurați că își vor menține poziția în deceniile ce vor urma. În fond, IBM a dominat piața electronicelor în anii 1950 și 1960... doar pentru a pierde teren în hardware și, printr-o mare reușită de leadership, s-a transformat într-o companie de consultanță. Hewlett-Packard era, acum doar zece ani, cea mai mare companie de tehnologie din lume... doar ca să piardă această poziție sub o conducere slabă și apoi să fie împărțită. Microsoft a terorizat întreaga lume de afaceri, mai ales cea de tehnologie, și părea de neoprit în anii 1990. Ca și altele asemănătoare, a rămas o companie gigantică, dar nimeni nu se mai gândește la ea ca la o locomotivă menită să conducă lumea.

Cu toate acestea, după cum am încercat să explic în capitolele anterioare, Cei Patru Călăreți din prezent au anumite avantaje – în ceea ce privește produsele, piețele, valoarea acțiunilor, recrutarea și managementul (care a studiat cu asiduitate motivele pentru care s-au prăbușit acei primi giganți). Acest lucru face mai puțin probabil ca ei să își piardă dominația din prezent timp de o generație (umană) sau mai mult (faimoase ultime cuvinte). Toți au luptat pentru a ajunge unde sunt acum – și nu vor renunța cu ușurință la locul fruntaș. Chiar și când se ciocnesc unul cu celălalt, se pare că își fac loc înainte ca lupta să devină prea acerbă. Ei par acum mai degrabă să coexiste decât să lupte până la moarte.

Haide să ne uităm acum la ceilalți concurenți.

Alibaba

În aprilie 2016, o companie de comerț online a surclasat Walmart și a devenit cel mai mare retailer la nivel mondial. Era inevitabil, dar surpriza a fost că nu Amazon a învins colosul din Bentonville – ci uzina chinezească a lui Jack Ma, Alibaba[1]. Ca să fiu corect, datorită modelului de afaceri al Alibaba, prin care acționează ca o piață pentru alți retaileri – cumpărături și comerț online, licitații online, transfer de bani, servicii de stocare date în cloud și numeroase alte servicii –, și celor 485 de miliarde de dolari de „valoare brută a mărfii" vândute prin Alibaba s-a ajuns să depășească Walmart. Chiar Alibaba colectează doar o parte din această valoare ca venituri – 15 miliarde de dolari în anul fiscal 2016.



Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (depus în 24 ianuarie 2017), p. 2, Alibaba Group website.

Dar mărimea contează și nimeni nu gestionează mai mult comerț cu amănuntul decât Alibaba. Reprezintă 63% din tot comerțul cu amănuntul al Chinei, iar 54% dintre coletele care trec prin poșta chineză provin dintr-o afacere Alibaba[2,3]. Alibaba se laudă cu aproape o jumătate de miliard de utilizatori activi (443 de milioane) și cu mai mulți utilizatori activi lunar care accesează Alibaba prin aplicația pentru mobil (493 de milioane)[4]. Precum călărețiii, compania a reconfigurat peisajul retail din China, transformând o tradiție obscură, cunoscută drept „Ziua oamenilor singuri" (11 noiembrie, sau 11/11), în cea mai mare zi de shopping mondială. Compania a vândut marfă în valoare brută de 17,4 miliarde de dolari numai în 2016, din care 82% a fost cumpărată de pe telefoane mobile[5].

Alibaba a avut succes pentru că a îndeplinit multe dintre criteriile pe care le-am menționat. A început într-o piață vastă – China –, plină de milioane de fabricanți disperați să ajungă la lumea întreagă. A devenit global aproape imediat, ajungând în aproape toate țările de pe planetă. Este un maestru al datelor și IA – unul dintre serviciile sale. Iar piața i-a oferit o evaluare fabuloasă, așa că are capital de investiții să facă orice vrea. Alibaba a crescut atât de repede, încât nu are concurență în colțul său de lume – ca și în cazul Amazon, e mai simplu să lucrezi cu el decât să i te opui. Multe branduri occidentale din China și-au închis site-urile de vânzare direct către consumator (lucru de neimaginat în Europa sau America) pentru a-și concentra prezența pe Alibaba și proprietatea soră, Tmall.

Investitorii au băgat de seamă. În 2014, compania a avut cea mai mare ofertă publică de acțiuni de până acum în istoria SUA, atrăgând 25 de miliarde de dolari la o evaluare de piață de 200 de miliarde de dolari[6]. Acțiunile au avut o evoluție negativă pe piața de atunci, dar, în timp ce scriu aceste rânduri la începutul lui 2017, BABA a scăzut 15% din valoare de la ofer-

ta inițială, pe când Amazon a crescut cu mai mult de 100% în aceeași perioadă[7].

Deși are această dimensiune imensă, Alibaba are de înfruntat provocări semnificative dacă își dorește să apară ca un jucător global din epoca informatică din aceeași clasă ca Cei Patru Călăreți. Prin definiție, trebuie să se extindă într-un mod mai substanțial, mult mai mult decât propria piață – și, cel mai important, trebuie să stabilească o prezență comercială efectivă în SUA, unde operează aproape exclusiv ca investitor. Piața chineză – care pare să devină tot mai volatilă pe an ce trece – rămâne încă 80% din afacerea Alibaba[8].

Prin urmare, Alibaba mai are mult de parcurs din drumul său către dominația mondială. În primul rând, nu există un precedent istoric de brand de producător de bunuri de larg consum care să apară din China. Lumea este obișnuită cu branduri globale venite din Statele Unite și Europa și, mai recent, din Japonia și Coreea de Sud, dar nu și din China. Firmele chinezești se confruntă cu asocieri (legitime sau nu) cu exploatarea angajaților, bunuri contrafăcute, nerespectarea patentelor și interferențe guvernamentale. Aceste caracteristici sunt incompatibile cu valorile occidentale din spatele brandurilor cu imagine. Și nu ajută cu nimic faptul că reputația timpurie a Alibaba a fost afectată de proasta reputație a multora dintre comercianții săi de proastă reputație.

În ultimul rând, Alibaba poate beneficia de succesul pe care l-a avut Apple, în ciuda îngrijorărilor serioase despre calitatea producției în China, și de succesul altor firme chineze, cum ar fi WeChat, care se dezvoltă la nivel global. Dar puterea supremă a unui brand – un brand puternic transmițând calitate de lux, leadership și sex-appeal – rămâne un obiectiv îndepărtat pentru Alibaba. În lista celor mai valoroase o sută de branduri din 2016, *Forbes* nu a inclus Alibaba[9].

Alibaba încă nu se situează la nivelul de capital vizionar şi s-a străduit să-şi cizeleze comunicarea poveştii – nu doar pentru consumatori, ci şi pentru investitori, deoarece conducerea opacă a Alibaba întunecă povestea. Prin comparaţie, Cei Patru Călăreţi sunt cu toţii maeştri recunoscuţi pentru comunicarea poveştii lor, vânzarea viziunii şi convingerea acţionarilor să se alăture Marii Cruciade. Fiind un conglomerat, Alibaba nu are o poveste adevărată de spus, în afară de cea a succesului continuu. După cum am aflat, asta nu e de ajuns.

În ultimul rând, o limitare critică a succesului pe termen lung al Alibaba este relaţia companiei cu guvernul chinez. Guvernul a sprijinit investiţia într-o multitudine de moduri, dintre care cel mai substanţial este limitarea operaţiunilor concurenţilor Alibaba în China[10]. Investitorii occidentali sunt dispuşi să accepte un oarecare nivel de interferenţă guvernamentală, dar nu le plac gesturile care arată a trişare şi modificările din piaţă rezultate din ele.

Deşi această relaţie a fost cu siguranţă un avantaj pentru Alibaba în timpul creşterii sale, investitorii trebuie să fie preocupaţi ale cui interese vor câştiga atunci când cele ale acţionarilor globali nu se aliniază cu cele ale superputerii patron a firmei. Într-adevăr, din cauza restricţiilor statului chinez în ceea ce priveşte deţinerea de active de către străini în China, investitorii străini nu deţin de fapt acţiuni ale Alibaba, ci pe ale unei companii-marionetă cu drepturi contractuale la profiturile Alibaba – drepturi contractuale care pot fi impuse doar de instanţele din China[11]. Mai rău, există semne că Alibaba nu poate conta pe sprijinul guvernului Chinei, încă din 2015 apărând critici în mass-media locală şi din partea agenţiilor guvernamentale[12,13].

În ceea ce priveşte factorul accelerator, o carieră la Alibaba are greutate în China şi în alte părţi ale lumii în curs de dez-

voltare. Dar în Occident? Prea puțin. Într-adevăr, poate părea chiar un stigmat – ceea ce înseamnă că, pe măsură ce avansează în lumea occidentală, Alibaba va întâmpina dificultăți în recrutarea de talente, iar capitalul său intelectual va fi sub standard.

Relația Alibaba cu guvernul Chinei aduce riscul ca orice actor străin, inclusiv guverne europene sau al SUA, să vadă Alibaba printr-un filtru geopolitic și să își manifeste îngrijorarea sub forma unor obstacolele legislative, investigații sau alte baraje. Acestea nu trebuie să fie politice pentru a fi problematice – Jack Ma a recunoscut recent că SEC investighează Alibaba pentru mai multe aspecte privind structura sa complexă, de multicompanie. Ma a spus că „modelul de afaceri al Alibaba nu are echivalent în Statele Unite, așa că e nevoie de mai mult de o zi sau două pentru ca SUA să înțeleagă modelul de afaceri al Alibaba"[14]. Nu e chiar un discurs încurajator.

În sfârșit, problemele privind siguranța datelor vor fi un ghimpe constant pentru Alibaba în timp ce se extinde la nivel global, limitându-i capacitatea de a folosi un alt element al Algoritmului T, inteligența artificială.

Pe scurt, brandul-mamă „China" oferă o aură nedorită de „Poate nu suntem *cool*, dar suntem corupți". În liceu, „băiatul rău", care mai era și prost văzut, nu avea parte de gagici.

Tesla

Istoria este presărată cu scheletele antreprenorilor care au înfruntat mai marii industriei automobilelor – se fac filme despre ei (vezi *Tucker*). Dar acum se pare că filmul despre Elon Musk include un costum elegant și o Gwyneth Paltrow visătoare.

Tesla se confruntă cu provocări, dar a realizat mai mult decât multe alte start-up-uri din domeniul automobilelor în timpul vieții noastre și pare bine poziționată pentru consolidarea poziției sale ca lider de piață în mașinile alimentate cu electricitate. Deși rămâne mai degrabă un produs de lux pentru șmecherii din Silicon Valley, combinația sa de design (nu mai e cazul de mașini electrice făcute pentru hobbiți), inovații în controlul digital și investiții masive în infrastructură (mai ales fabrica gigantică de baterii de lângă Reno) – ca să nu mai vorbim de liderul său vizionar, un personaj tip Edison – sugerează că Tesla are potențialul să iasă din nișa sa de specialitate și să devină un jucător pe piața largă.

Prima mașină Tesla cu producție extinsă, Model S, a tras industria înainte, obținând prima selecție unanimă ca „Mașina Anului" la *Motor Trend*, cel mai mare scor al unei mașini testate vreodată de *Consumer Reports*, „Mașina Secolului" din partea *Car and Driver* și „Cea mai importantă mașină din toate timpurile" din partea *Top Gear*[15]. În 2015 a fost mașina electrică cu cele mai mari vânzări din Statele Unite – deși se vindea la un preț dublu față de concurență[16].

Mașina care are potențialul de a transforma Tesla într-un jucător important pe piața auto este viitorul Model 3. Cu un preț de pornire de 35 000 de dolari, a înregistrat 325 000 de rezervări (cu un avans returnabil de 1 000 de dolari) în prima săptămână de la anunțarea sa[17]. Puține firme au acces la un capital de 325 de milioane de dolari pe an fără costuri de împrumut. Aceasta este o realizare de nivel de călăreț în ceea ce privește creșterea valorii poveștii.

Și totuși mai stau câteva variabile între Tesla de astăzi și statutul de-al Cincilea Călăreț la un moment dat în viitor. Într-adevăr, compania se confruntă cu probleme mai mari decât cele obișnuite pentru companiile tradiționale din domeniul

auto, deoarece trebuie să instaleze rețele extinse de stații de încărcare și de service (unde problemele au început deja să se adune), să construiască o distribuție globală, să facă față unei game largi de subvenții guvernamentale și de așteptări în privința mașinilor electrice, să gestioneze agenții reglementatoare care se află în relații foarte strânse cu restul industriei auto. Dar aceste obstacole aparente din prezent ar putea deveni genul de șanțuri de apărare analoge care susțin un gigant. Tesla se descurcă la fel de bine ca orice altă companie în ceea ce privește Algoritmul T.

Să comparăm Tesla cu criteriile noastre. Produsul său este neegalat din punctul de vedere al calității și inovației tehnice. Tesla nu este doar o mașină electrică, este o mașină mai bună din multe puncte de vedere, inclusiv un ecran tactil masiv și foarte apreciat pe bord, actualizări software pe calea undelor (date/AI), un autopilot lider în domeniu și detalii de design (cum ar fi mânerele diferite ale ușilor) pe care clienții le iubesc.

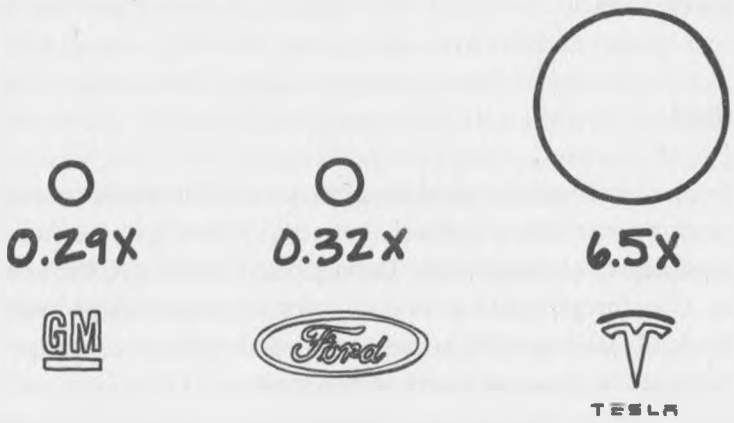
Tesla controlează experiența clientului așa cum n-a mai făcut-o nicio altă firmă auto sau cum nu ar mai putea să o facă fără schimbări radicale și costisitoare. Firmele auto pică testul vertical, deoarece au urmărit o strategie cu capital minim prin dealerii privați care sunt complet înghețați în timp – vizitarea unuia este o excursie înapoi în 1985. Aceste rețele rigide de terți, capacitatea limitată de a modifica sau îmbunătăți vehiculul după ce a plecat din fabrică și o industrie concentrată pe a goli parcările de mașini noi au creat o falie între companiile auto și clienții.

Schimbarea revoluționară adusă de Tesla în industria auto nu este motorul electric – toată lumea îl construiește –, ci apropierea de client. De la transmisiile în direct ale lui Musk, de anunțare a produselor la reprezentanțele lor proprii, la actualizările periodice transmise via WiFi, Tesla înțelege că o achiziție

de 50 000–100 000 de dolari este începutul unei relații de mai mulți ani cu Tesla, nu cu reprezentanța Chrysler Dodge Jeep Ram a lui John Elway din Claremont. Dacă Tesla poate menține calitatea asistenței clienților pe parcursul creșterii sale rapide, rata de clienți repetitivi de la Tesla va deveni o parte stabilă a poveștii care îi va permite accesul la capital ieftin, care va oferi resursele de a crește nivelul experienței clientului, crescând achizițiile repetate și tot așa mai departe.

Acțiunile Tesla se tranzacționează acum la un preț de nouă ori mai mare, spre deosebire de Ford și GM, care se situează la de 5 ori mai puțin. În aprilie 2017, Tesla a depășit valoarea de piață a Ford, deși a vândut doar 80 000 de mașini în 2016, față de cele 6,7 milioane vândute de Ford. Tesla a revenit la bursă cu oferte de acțiuni de mai multe ori de la prima listare din 2010, de curând obținând 1,5 miliarde de dolari pentru alimentarea producției Modelului 3 – deși nu a avut niciun trimestru profitabil[18]. Face acest lucru deoarece investitorii reacționează la viziunea lui Musk, sunt convinși de povestea lui. Iată un om care spune că va trimite rachete în spațiu, va revoluționa industria mașinilor și va transforma domeniul stocării energiei. Ah, și va construi trenuri hipersonice serile și în weekenduri. Cum ar fi dacă te-ai putea întoarce în timp și ai investi în ideile lui Edison? Ei bine, asta este șansa ta.

Acționarii Tesla își descriu achiziția în termeni mesianici și apreciază „misiunea" companiei mai mult decât caracteristicile produsului[19]. Dar asta nu este o firmă ecologică a unchiului hipiot. Tesla este și un brand de lux și această combinație este potentă. Orice altă mașină electrică arată ca un Birkenstock, Tesla arată ca un Maserati. Niciun alt brand nu poate comunica în același timp oamenilor: „Îți permiți o mașină de 100 000 de dolari, ai gusturi excelente *și* îți pasă de mediu". Sau, ca să o spun altfel, sunt extraordinar și cu siguranță ar trebui să faci



Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.

sex cu mine. Acest lucru înseamnă că Tesla are capacitatea, chiar mai mult decât Apple, să își lovească delicat clienții – direct în vintre.

Cu siguranță Tesla nu se va limita la automobile. Deja dezvoltă expertiză serioasă în colectarea, stocarea și transportul electricității. Pune tehnologia auto de mașini care se conduc singure pe șosele în timp ce Google și Apple încă se joacă în poligonul de cercetare. Acestea sunt tehnologii și abilități care trec dincolo de mașini personale și dețin potențial de lider de piață în alte domenii de transport, în generarea alternativă de energie și în alte utilizări ale electricității în era digitală.

Mai rămân încă două obstacole în cursa Tesla către podium. În primul rând, încă nu este o firmă globală – majoritatea afacerilor sale se desfășoară în Statele Unite. În al doilea rând, Tesla nu are o mulțime de clienți, așa că nu deține încă multe

informații extinse despre comportamentul individual. Dar mașinile sale sunt aparate de colectat date, așa că provocarea în acest caz o constituie dimensiunea și execuția, nu capacitatea de bază.

Uber

Pe când scriu aceste rânduri, aproape 2 milioane de oameni conduc pentru Uber (numiți „Parteneri Șoferi"), un număr ce depășește totalul angajaților Delta, United, FedEx și UPS[20] *la un loc*. Uber înregistrează 50 000 de șoferi sau mai mulți pe lună[21]. Serviciul este disponibil în mai mult de 81 de țări și 581 de orașe[22]. Și câștigă în (aproape toate) aceste piețe.

În Los Angeles, în 2016[23], doar 30% dintre călătoriile cu mașina au fost cu taxiuri. În New York, aproape același număr de taxiuri și de mașini Uber sunt solicitate zilnic (327 000 *vs.* 249 000)[24]. Pentru mulți locuitori din orașele din toată lumea, Uber a devenit mijlocul principal de transport, un brand dominant într-o zonă care până acum era o amestecătură a operatorilor locali cu o tendință puternică spre galben.

În vremea aceasta, Uber este primul și ultimul lucru pe care cheltuiesc bani în orice oraș vizitez. Imaginează-ți că ai plăti 100 de dolari de câte ori intri și ieși dintr-o țară. Asta e relația pe care o persoană de afaceri de nivel mondial, un segment foarte atractiv, o are cu Uber... sau pe care Uber o are cu noi.

Mă dau jos din avion la Cannes, Franța, unde țin o prelegere la Festivalul Creativității de la Cannes („Festivalul Care-Reclamă-E-Cea-Mai-Puțin-Nasoală"). Pe telefonul meu am aplicația Uber. Văd UberX, Uber-BLACK și ceva numit UberCopter. Degetul meu alunecă aproape din reflex pe ecranul telefonului pe butonul UberCopter – cine nu ar vrea să

vadă ce e *asta*? Zece secunde mai târziu primesc un apel care îmi spune: „Ne vedem la recuperare bagaje".

Sunt invitat într-o dubă Mercedes, care mă poartă jumătate de kilometru către un heliport. Mă sui într-o mașină de tuns iarbă cu elice, pilotată de un puști, care arată ca băiatul care îmi livrează ziarul acasă, îmbrăcat într-un costum de pilot de Haloween... și pentru 120 de euro (cam cu 20 de euro mai mult decât un taxi), sunt dus cu elicopterul peste Coasta de Azur și dat jos la trei sute de metri de hotelul meu. Pentru un moment, mă simt ca James Bond... o versiune fără privirea cuceritoare, pricepere, gadgeturi, sex-appeal, Aston Martin și dreptul de a ucide. Dar pe aproape...

Acest lucru nu este doar supermișto, ci și posibil, deoarece Uber are acces la un capital vizionar și l-a asociat cu creativitatea și lipsa de respect a normelor legate de experiența clienților. Compania își permite asemenea chestii nebunești – să decidă să ducă lumea de la un aeroport la un hotel de lux sau să livreze pisoi de Valentine's Day. Dar nu corespunde la criteriul de integrare verticală, deoarece mașinile sunt ale șoferilor, care adesea lucrează și pentru concurență. Faptul că nu dețin mașini i-a ajutat să se extindă rapid, dar îi face să fie vulnerabili, deoarece nu au șanțuri analogice. După cum îți poți imagina, Uber are abilități de colectare date – știe unde ești, unde te duci, unde e mai probabil să mergi, toate acestea fiind asociate cu identitatea ta. Aplicația deja se actualizează cu destinațiile tale, bazându-se pe istoricul călătoriilor, îmbătrânind în sens invers.

Uber nu prea este văzut ca un accelerator al carierei, deoarece foarte puține persoane știu pe cineva care lucrează la compania-mamă. Uber are doar câteva mii de angajați, care sunt foarte capabili din punct de vedere tehnic. A găsit o modalitate de a izola stăpânii (8 000 de angajați) de servitorii

(2 milioane de șoferi) care câștigă în medie 7,75 dolari/oră, așa că 4 000 de angajați ai săi pot produce 70 de miliarde de dolari *vs.* 2 milioane de dolari la tarif orar[25]. Prin urmare, Uber i-a spus de fapt forței sale de muncă, pe șoptite, dar răspicat: „Mulțumesc și să te f...".

Poate un serviciu de transport cu mașina să justifice evaluarea la 70 de miliarde de dolari a Uber pe piețele private? Puțin probabil. Dar Uber este mai mult decât un simplu serviciu de transport cu mașina. De fapt, taxiurile sunt pentru Uber ce au fost cărțile pentru Amazon. Este o afacere reală și Uber ar putea să reziste numai cu ea, dar este doar prima picătură dintr-un ocean. Adevăratul premiu este folosirea rețelei imense de șoferi (și, în curând, a rețelei de mașini care se conduc singure). În California, Uber a făcut probe pentru UberFRESH, un serviciu de livrare alimente. În Manhattan a testat UberRUSH, un curier de colete. În Washington DC, a pornit Uber Essentials, un serviciu online de comandă și livrare a alimentelor de bază[26]. Firma pare că începe să construiască un sistem vascular (ultima milă) de livrare la domiciliu pentru afacerile globale – adică livrarea „sângelui" comerțului către „organele" afacerilor la nivel global.

Mutarea atomilor dintr-un loc în altul este o problemă serioasă pentru firme și oameni, iar Uber ar putea fi echivalentul transportorului din Star Trek, doar că mai sigur și mai ieftin (chiar dacă e un pic mai lent). E foarte probabil ca, fără să ne dăm seama încă, să vedem o încleștare pe viață și pe moarte care începe între Uber și Amazon pentru controlul ultimei mile din lanțul livrărilor. Între timp, FedEx, UPS și DHL vor primi o lecție pentru perturbarea pieței.

Uber îndeplinește aproape toate criteriile pentru Algoritmul T: produs diferențiat, acces la capital vizionar, extindere globală, abilități de lucru cu datele. Acestea fiind spuse, în afară

de execuție (care nu-i puțin lucru), Uber are un singur obstacol, dar unul semnificativ, în drumul către valoarea de un trilion de dolari: simpatia. În această privință, Uber întâmpină dificultăți pe două fronturi.

În primul rând, directorul lor este un nesimțit sau cel puțin așa este perceput. Acest lucru a dat naștere mai multor ocazii în care clienții au fost încurajați să șteargă aplicația și mulți au și făcut-o. Ocazii cu care firma a pierdut mai mult de 10 miliarde de dolari în valoare de piață în patruzeci și opt de ore. Și nu deoarece mulți clienți au șters aplicația, ci pentru că au descoperit înlocuitori, fiindcă Uber nu are integrare veticală, iar Lyft a putut avea acces la mulți dintre acei șoferi. Dar nu numai directorul a călcat în strâchini. În 2014, un vicepreşedinte Uber a sugerat – în prezența unui ziarist – că Uber angajează oameni care să găsească lucruri compromițătoare despre jurnaliștii care scriu de rău despre companie. A existat o serie de rapoarte despre ocazii în care managementul Uber urmărește călătoriile în timp real, pentru amuzament sau din alte motive personale, inclusiv oameni din presă[27]. În Franța, Uber a desfășurat o campanie de publicitate cel puțin misogină și a fost acuzată că prezintă Uber ca pe o modalitate foarte bună de a găsi servicii de escortă[28]. În 2016, Uber a plătit 20 000 de dolari amendă într-o anchetă a procuraturii New York privind utilizarea abuzivă a serviciului de urmărire în timp real[29].

Simpatia față de Uber a încasat cea mai gravă lovitură în februarie 2017[30], când Susan Fowler a acuzat firma de discriminare sexuală. Acțiunile managementului de nivel mediu și mic au variat, în zeci de ocazii, de la insensibil până la condamnabil. Start-up-urile mici pot uneori să scape nepedepsite pentru aceste abateri, dar de la giganții domeniului se așteaptă o mai mare maturitate. Ar fi trebuit să pice capete, și unele au picat, chiar dacă după câteva luni. În iunie 2017, în ciuda reco-

mandărilor consilierilor externi care au cerut realocarea responsabilităților lui Kalanick, consiliul de administrație nu l-a concediat pe acesta, în schimb a anunțat că își ia un concediu pe termen nelimitat. Povestea cu concediul a demonstrat din partea consiliului o slabă înțelegere a problemei, ceea ce a făcut ca o situație dificilă să se înrăutățească și mai mult. Sub presiunea investitorilor, Kalanick a demisionat în săptămâna următoare. El este cu siguranță un vizionar talentat care a creat ceva ce a schimbat lumea. Dar, cum firma intră într-o nouă etapă, are nevoie de un director executiv cu o perspectivă nouă și abilități de management care să împiedice apariția unei noi crize. Uber valorează acum mai mult decât Volkswagen, Porsche și Audi, iar mii de familii și investitori depind de firmă și de conducerea ei. Nu mai e vorba doar despre Travis, iar firma nu ar trebui să aștepte să vadă dacă reabilitarea șefului găștii este definitivă sau dacă va mai avea recăderi.

Va fi compania afectată de această controversă? Da, dar cu întârziere, și nu unde ne-am aștepta. Clienții vorbesc mult despre responsabilitate socială și apoi cumpără telefoane și rochițe făcute în fabrici în care oamenii se sinucid și care deversează mercur în apă. Uber are un produs remarcabil și creșterea veniturilor va continua accelerarea. Vor fi afectați de abaterile managementului, plătind cu capacitatea de a-i atrage și a-i păstra pe cei mai competenți – acolo se pierd ori se câștigă războaie în era digitală.

Dincolo de PR și de crizele de management, simpatia față de Uber riscă să piardă într-un aspect fundamental, dincolo de comportamentul golănesc al managementului. Uber este cu siguranță un perturbator, urmând tradiția remarcabilă a marilor perturbatori din Silicon Valley. Din nefericire pentru Uber, piața pe care o perturbă este puternic reglementată, iar Uber beneficiază din plin în urma atitudinii sale de nesupunere față

de reglementările taximetriei tradiționale. El crede, și piața i-a confirmat această credință, că poate angaja pe oricine vrea să conducă o mașină și că poate tarifa după cum dorește. În același timp, pe majoritatea piețelor, concurența de taxi nu are nicio astfel de libertate. Și nici Uber nu joacă în mod necesar echitabil cu concurenții săi, cum ar fi Lyft. Au fost semnalate mai multe situații în care angajații Uber solicitau și apoi anulau curse comandate la concurență – ceva similar cu un atac de tip refuzul serviciului din lumea reală[31].

Chiar și la un nivel mai amplu, modelul de afaceri al Uber a fost atacat pentru subminarea relațiilor cu angajații și crearea unor locuri de muncă instabile și prost plătite care pot dispărea oricând fără drept de apel. Compania susține că nu desfășoară activitate de transport persoane, ci oferă o aplicație care le permite șoferilor să își ofere mașina în schimbul unei sume de bani[32]. Acest lucru a creat o serie de întrebări legate de asigurările și beneficiile șoferilor ca angajați, ce gen de obligații privind siguranța și securitatea are Uber și alte probleme.

Așa a pornit mișcarea #DeleteUber, care s-a declanșat în câteva minute în februarie 2017 și a dus la ștergerea conturilor a aproape 200 000 de utilizatori. Toate acestea au urmat acuzațiilor că Uber încearcă să exploateze utilizatorii în timpul unei greve a taximetriștilor de la aeroportul JFK, în legătură cu protestele împotriva ordonanței președintelui Trump referitoare la imigrație. Acuzația a fost că Uber a folosit greva pentru a se vinde protestatarilor disperați, blocați la aeroport. Nici nu mai contează că povestea nu era adevărată – a fost un moment în care s-a întrevăzut îngrijorarea pe care o resimt chiar și utilizatorii loiali privind metodele Uber[33].

Lumea încă încearcă să hotărască dacă Uber este bun pentru noi sau nu. Uber ar putea fi o imagine despre cum va arăta viitorul într-o economie digitală: aplicații incredibile, care

oferă beneficii remarcabile clienților, sponsorizate de investitori cuceriți complet – dar și milioane de slujbe prost plătite și un segment foarte mic de societate cu venituri colosale. Mii de stăpâni, milioane de servitori.

Walmart

Walmart a permis ca Amazon să preia conducerea în cursa pentru dominație a comerțului retail din era digitală, dar încă nu a ieșit din cursă. Cu aproape 12 000 de magazine în 28 de țări, a generat mai mult venit decât orice altă firmă din lume în 2015, față de orice alt an din acest secol[34].

Când lumea s-a mutat în online, Walmart a început să arate ca un dinozaur. Dar, pe măsură ce companiile își dau seama că pe termen lung comerțul online poate prospera doar dacă este ancorat într-o infrastructură reală care include magazine, Walmart încă este o forță de avut în vedere. Are zeci de ani de experiență în gestionarea de stocuri stricte și un sistem eficient de livrare, iar cele 12 000 de magazine pot deveni 12 000 de depozite, 12 000 de centre de relații cu clienții și 12 000 de showroomuri. Adaugă la asta faptul că unii clienți chiar *locuiesc* în rulotele lor în parcările Walmart și vei avea un avantaj în piață foarte interesant[35].

La sfârșitul lui 2016, Walmart a cumpărat jet.com pentru 3 miliarde de dolari, sau 6,5 milioane de dolari/angajat. Jet.com nu avea un model de afaceri viabil (avea nevoie de venituri de 20 de miliarde de dolari pentru a nu ieși în pierdere) și cheltuia 5 milioane de dolari pe săptămână pe publicitate, când s-a realizat achiziția. Dar avea o abilitate de călăreț: o poveste de spus. Politica dinamică de prețuri, povestită de fondatorul unei firme cumpărate de Amazon, Quidisi, a făcut din Marc Lore

un potențial salvator. Cred că jet.com a fost echivalentul unor implanturi de păr de 3 miliarde de dolari cumpărate de un retailer în plină criză a vârstei a doua. Dar, pentru a fi corecți, firma și-a recăpătat energia privind comerțul online. Lore a cerut eficiență operațională, transparență privind prețurile și economii prin ridicarea cumpărăturilor din magazin[36]. Vom vedea.

Dar Walmart în căutare de Botox este doar începutul. Firma are acces la un capital imens, dar nu este ieftin, deoarece acțiunile se tranzacționează în funcție de profituri multiple, un lucru obișnuit pentru o firmă de retail. Când comerciantul din Arkansas a anunțat că încasările din dividende vor suferi o scădere, deoarece (pe bună dreptate) își creșteau cheltuielile de capital pentru investiții pentru a concura cu Amazon, în ziua următoare au pierdut echivalentul unui Macy's din valoarea pe piață.

În plus, Walmart nu este foarte simpatizat, deoarece este cel mai mare angajator din lume cu cei mai mulți lucrători pe salariul minim dintre toate companiile americane, dar în același timp populează listele cu cei mai bogați oameni din lume cu o serie de copii Walton, care au mai mulți bani decât cele mai sărace 40% dintre gospodăriile americane luate împreună. Iar dacă te-ai întrebat vreodată cine sunt oamenii care nu au telefoane inteligente sau conexiune la internet, nu căuta prea departe. Este clientul Walmart. Termenul de *adept târziu* definește cumpărătorii Walmart. Programarea digitală și inovația nu prea au trecere la această populație.

Microsoft

Microsoft nu mai este Fiara din Redmond, compania care a dominat în mod absolut epoca PC-urilor. Dar Windows încă

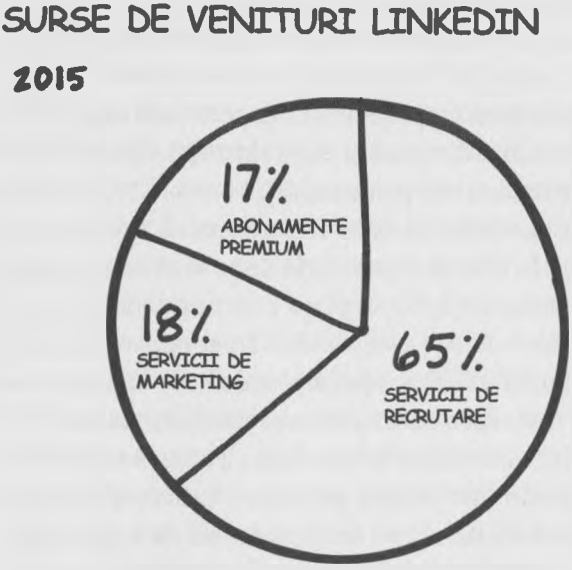
însuflețește 90% dintre computerele de birou (chiar dacă jumătate dintre acestea încă scârțâie cu Windows 7)[37]. Office a rămas pachetul de lucru de bază, iar produsele profesionale, precum SQL Server și Visual Studio, sunt omniprezente. Dacă nu ar fi avut eșecul major cu Windows Phone, Microsoft ar fi fost deja al Cincilea Călăreț și, probabil, cea mai puternică companie de pe glob. Dacă reușește să crească LinkedIn fără să îl strivească în îmbrățișarea sa, Microsoft s-ar putea să mai aibă o șansă.

În plus, a obținut o oarecare creștere cu serviciile de cloud, Azure. Toate acestea, împreună cu un director executiv nou și tânăr, au adus un suflu nou în povestea Microsoft. Nu mai este acceleratorul care a fost odată, dar concentrarea pe firme (spre deosebire de consumatori, cum e cazul Celor Patru) îi oferă o piață care nu a cunoscut același nivel de inovație sau concurență ca tehnologia care vizează clienții finali.

Iar cealaltă poveste a sa (de creștere)? LinkedIn.

Echivalentul profesional al Facebook, LinkedIn are unele avantaje importante și tangibile prin comparație cu celălalt concurent în rețele sociale. Facebook obține marea parte a veniturilor dintr-o singură sursă: publicitatea. Prin comparație, Linkedin are *trei* surse distincte de venituri: vinde publicitate pe site, încasează bani de la companiile care recrutează pentru a oferi acces mai bun la candidați și vinde utilizatorilor premium abonamente cu beneficii în găsirea de locuri de muncă și dezvoltarea afacerilor. Este echilibru. Aceste surse de venit provenite din abonamente determină ca LinkedIn să fie unic nu doar prin comparație cu Facebook, dar și cu orice alt jucător major din zona rețelelor sociale.

LinkedIn se desfășoară într-un peisaj competitiv de invidiat – nu are niciun concurent real. Există site-uri de nișă pentru profesii specifice, iar Facebook în sine reprezintă o concurență



LinkedIn Corporate Communications Team. „LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results", LinkedIn.

potențială, dar *nimeni* nu oferă nimic asemănător cu acoperirea largă a LinkedIn în ceea ce privește piața de muncă și construirea rețelelor de afaceri. Poți renunța la Facebook pentru Instagram, la Instagram pentru WeChat, la WeChat pentru Twitter etc. Dar în lumea relațiilor de afaceri îți poți publica CV-ul pe un singur site, și acesta este LinkedIn. Dacă te superi pe LinkedIn sau te hotărăști că nu e suficient de atrăgător, unde te duci? Nicăieri. LinkedIn e unic pe piață, singurul de felul său, fără nicio concurență nouă evidentă în perspectivă.

Prin natura afacerii sale, LinkedIn are o bază de clienți de invidiat. Mai mult de 467 de milioane de oameni sunt pe LinkedIn, și nu oricare 400 de milioane[38]. Compus din absolvenți de universități dornici să își demonstreze

capacitățile și lideri de afaceri din toată lumea – unul din trei oameni are un profil LinkedIn[39]. Așa că răspunsul la întrebarea „Cine este pe LinkedIn?" este „Toți cei care contează". Există o plajă redusă de directori executivi din generația anilor 1980 care nu sunt pe LinkedIn pentru că se simt agasați de cei care caută locuri de muncă sau pentru că încă încearcă să se dumirească asupra modului în care funcționează telefonul lor Motorola Razr*. În afara lor, populația de pe LinkedIn este globală și cuprinzătoare. (Apropo, piața pentru publicitate business-to-business – B2B – este de două ori mai mare decât business-to-clients – B2C –, așa că piața căreia se adresează LinkedIn este mai mare decât a tuturor platformelor B2C.)

Dezavantajul LinkedIn este că odată cu concentrarea apar limitările. LinkedIn are succes pentru că deservește o piață destul de îngustă cu un set de servicii destul de îngust. Să ai bază de date cu profesioniștii înseamnă o afacere destul de mare, dar poate fi doar începutul pentru o companie cu aspirații pentru statutul de călăreț.

Cum va crește LinkedIn de la această platformă este o decizie a Microsoft acum. Potențialul de integrare cu Outlook și alte aplicații de productivitate ale Microsoft este foarte atrăgător, ca să nu mai vorbim despre eforturile prelungite ale Windows și Microsoft în piața telefoniei mobile. Dar aceste oportunități pot, de asemenea, să compromită orice ambiție a LinkedIn de a fi o forță dominantă de sine stătătoare, deoarece de acum șansele sale vor fi evaluate în funcție de capacitatea de a influența profitabilitatea generală a Microsoft. Și, timp de douăzeci de ani, acest lucru a însemnat menținerea omniprezenței Windows și Office cu prețul tuturor celorlalte lucruri.

---

* Telefon lansat în 2004, considerat vârf de gamă la lansarea sa (n.t.).

Așa că cea mai mare provocare pentru LinkedIn în atingerea statutului de călăreț este că, deși firma bifează toate criteriile, le bifează cu creionul, nu cu pixul. Produsul său este bun, dar nu la fel de bun ca Facebook. Are acces la capital vizionar, dar nu la același preț scăzut ca Amazon. Și acum este deținut de o companie care e din nou în creștere, dar care vine după mai mult de un deceniu de declin. Pe scurt, LinkedIn este un Bruce Jenner al acestei analize: un sportiv remarcabil care a făcut foarte bine multe lucruri... În fond, Bruce a câștigat o medalie de aur la jocurile olimpice la proba de decatlon, și fața lui era pe cutia mea de cereale de când eram în clasele primare (îmi pare rău, Caitlyn, pentru mine vei fi mereu Bruce). Dar Jenner nu a fost niciodată medaliat pentru vreuna dintre probele sportive individuale. Era, pentru a folosi o expresie veche, „un Jack (acum Jill) priceput la toate, bun la nimic".

Airbnb

Aș fi tentat să spun că Airbnb este un fel de Uber pentru hoteluri și să trecem la următorul candidat. Însă există diferențe clare care ilustrează puterea competitivă a Airbnb prin comparație cu Uber și modul în care Algoritmul T poate fi folosit pentru a influența strategia și alocarea de capital.

Deși amândouă companiile sunt globale și au acces la capital ieftin, produsele lor au variații substanțiale. Profesorul de management de la NYU Stern, Sonia Marciano (cea mai limpede minte în termeni de strategie nouă) consideră că pentru stabilirea unui avantaj este esențială găsirea de puncte de diferențiere acolo unde există variație amplă, reală sau percepută. Dacă ești un decatlonist, esențial e să găsești evenimen-

tul cu cea mai mare variație în performanță și în sine. Uber este un produs foarte bun, dar te provoc să găsești (fără să știi dinainte pe ce platformă s-a făcut rezervarea) diferența dintre Uber, Lyft, Curb și Didi Chuxing.

Serviciul este de zece ori mai bun decât taxiurile și mașinile închiriate, dar există o asemănare din ce în ce mai mare între jucătorii de pe piață. Lucrurile stau așa de ceva vreme, dar comportamentul de golan de cartier (tărâțe în loc de creier) al directorului executiv al Uber i-a făcut pe oameni să descopere de unii singuri că Lyft este același lucru. Platforma Airbnb are un rol mai important ca arbitru al încrederii, deoarece există variații mari ale produsului - o casă pe o barcă în Marin sau o vilă în South Kensington. United Airlines are o mai mare diferențiere decât Uber în acest moment, deoarece scoate pe cineva cu forța din avion (din cauza greșelii lor), dar dacă vrei să ajungi de la San Fancisco la Denver (ambele hub-uri United) îi vei ierta, deoarece zborul United este foarte diferențiat (e singura opțiune disponibilă).

În plus, Airbnb are un alt șanț de apărare în ceea ce privește produsul. Mai precis, lichiditatea produsului. Lichiditate înseamnă că are suficienți furnizori și clienți care pot fi potriviți pentru a face serviciul viabil. Ambele au obținut asta. Totuși, lichiditatea obținută de Airbnb este mult mai impresionantă și mai greu de reprodus. Uber are nevoie de o grămadă de șoferi și oameni care caută să ajungă dintr-o parte în alta pentru a construi afaceri într-un oraș. Disponibilitatea de numerar a Uber îi oferă capacitatea de a cuprinde un oraș, asemenea altor firme de profil cu suficient capital. Airbnb trebuie să ajungă la o masă critică de furnizori într-un oraș și de cerere (notorietate) în multe altele - oamenii vin din toată lumea să viziteze Amsterdam. Există concurență pentru Uber în fiecare oraș mare, deoarece firma are nevoie să obțină lichiditate într-o

singură piață. Airbnb a avut nevoie și a reușit să se extindă la nivel continental și apoi global.

Valoarea lui Airbnb și a Uber, în momentul când scriu aceste rânduri, este de 25 de miliarde și, respectiv, 70 de miliarde de dolari. Cred totuși că Airbnb va depăși valoarea Uber până la finalul lui 2018, iar Uber va cunoaște mama devalorizărilor pe măsură ce se duce vorba despre lipsa lor de diferențiere, iar concurența regională îi va duce de la o declarație de venituri groaznică (3 miliarde de dolari pierderi din 5 miliarde de dolari venituri în 2016) la una și mai rea.

Airbnb este cel mai probabil unicornul de „departajare" care va deveni al Cincilea Călăreț. Punctul lor slab este lipsa de integrare verticală (nu dețin niciun apartament), ceea ce înseamnă că Airbnb nu are același control asupra experienței clientului precum Cei Patru. Acest lucru justifică o analiză, din partea managementului Airbnb, a ideii de alocare a unei părți din capitalul ieftin la dispoziție către un mai mare control al canalului – contracte exclusive pe termen lung cu proprietăți și dotări consistente (WiFi, spații de lucru, servicii de asistență în fiecare oraș mare etc.).

IBM

Înainte de Google, înainte de Microsoft, înainte chiar de nașterea unora dintre cititorii acestei cărți, o singură companie conta în domeniul informaticii. Big Blue *era* tehnologia, standardul de facto pentru o Americă a corporațiilor și, după asocierea cu Intel și Microsoft, firma dominantă din primul sfert de secol din viața computerelor personale.

Dar IBM nu este pe listă din cauza nostalgiei. Pe măsură ce veniturile continuă lunga decădere de la maiestuoasa înălțime

la care s-au aflat odată (nouăsprezece trimestre de venituri în scădere până în trimestrul I 2017), compania încă a înregistrat venituri de 80 de miliarde de dolari în 2016, iar mixul de produse trece în fiecare an din ce în ce mai mult de la hardware pentru computere depășite către servicii cu marjă mare și relații recurente[40]. Oamenii de vânzări ai IBM încă pot obține întâlniri cu directorul IT al oricărei firme din topul Fortune 500, iar compania este un jucător serios în cursa pentru aducerea Americii corporațiilor în tehnologia cloud. IBM are un personaj principal nou și mai arătos în povestea sa: Watson. Firma este globală și (aparent) verticală. Totuși, avansarea în lanțul trofic către servicii îi aduce într-un domeniu al afacerilor care lucrează cu venituri brute în loc de încasări, limitând accesul la capital ieftin, fiind văzuți mai degrabă ca un loc de muncă sigur decât ca unul ambițios. Puștii de la IBM sunt cei care ajung în a doua serie de interviuri la Google, dar nu primesc oferta de angajare. IBM nu mai este văzut ca acceleratorul de cariere care a fost odată.

Verizon/AT&T/Comcast/Time Warner

Această carte presupune că acum ești online. Și cine este cel mai probabil deținătorul cablului de unde primești internet? Una dintre aceste patru companii. Cablurile și liniile de telecomunicații au fost unul dintre marile monopoluri legale ale secolului XX, iar cele patru mari companii care au rămas după decenii de fuziuni sunt jucătorii esențiali în era digitală.

Ele se confruntă cu câteva obstacole majore care le opresc să profite de poziția lor. Mai ales faptul că toată lumea le detestă și nu au o cale clară despre cum vor ajunge globale, deoarece

telecomunicațiile locale sunt o sursă de identitate importantă și guvernele sunt precaute când vine vorba despre alte națiuni care le pot asculta convorbirile și informațiile personale. Acestea fiind spuse, toată lumea a urât și căile ferate, și companiile de navigație fluvială, și firmele de poștalioane. După cum spunea centralista Ernestine, interpretată de Lily Tomlin, „nu ne pasă. Nu suntem obligați să ne pese. Suntem Compania de Telefoane".

Dacă deții țevile pe care circulă informațiile întregii lumi, întotdeauna vei fi important, foarte profitabil și foarte mare. Acestea nu îndeplinesc multe dintre criteriile pentru a ajunge călăreț, dar pot fi suficiente cât să se apropie. În fond, e nevoie doar de șansa unui management luminat și să fie văzuți ca acceleratori – improbabil, dar posibil.

****

Ar putea vreuna dintre aceste companii să devină cel de-al Cincilea Călăreț? Și ar permite Cei Patru Călăreți să se ajungă acolo? Cu siguranță, Amazon nu va lăsa niciodată Walmart să recâștige tot terenul pe care compania mai tânără l-a pierdut. Iar Google este sigur conștient de Uber și Tesla, fiind și el preocupat de vehiculele autonome.

Dar nu putem anticipa meandrele istoriei. În 1970, IBM părea de neoprit. În 1990, Microsoft a făcut ca industria electronică să tremure de spaimă. Companiile îmbătrânesc, succesul creează complăcere; plecarea celor mai buni oameni în căutare de noi provocări și opțiuni de investiții înaintea listării la bursă este inevitabilă. Și, bineînțeles, există și neprevăzutul: chiar acum, într-o cameră de cămin sau în vreun laborator, cineva lucrează la o tehnologie nouă care va întoarce cu susul în jos lumea digitală – așa cum au făcut-o tranzistorul în 1947

și circuitul integrat în 1958. Într-un alt loc, la o masă de bucătărie sau un separeu din Starbucks, o echipă de start-up, condusă de următorul Steve Jobs, pune la cale o nouă inițiativă care ar putea trece în viteză de călăreți pentru a deveni prima companie care a ajuns la primul trilion. Nu pare probabil, dar niciodată să nu spui niciodată. La fel ca inundațiile secolului care par să se petreacă o dată la fiecare zece ani, pare imposibil până când se întâmplă.

10 | Tu și Cei Patru

DOMINAȚIA CELOR PATRU are un efect disproporționat asupra peisajului concurențial și vieților consumatorilor. Dar care este impactul asupra carierei obișnuite a unei persoane educate? Aș spune că toți tinerii din ziua de azi ar trebui să îi cunoască pe Cei Patru și modul în care au schimbat economia. Au făcut să fie tot mai greu pentru firmele medii să aibă succes sau pentru orice start-up tehnologic care concurează și vrea să supraviețuiască.

Dat fiind că mare parte dintre noi – și statisticile susțin acest lucru – suntem mai degrabă de nivel mediu, ce putem învăța încât să ne ajute să facem saltul de la bun la puternic, chiar extraordinar? Voi încheia cartea cu câteva observații legate de cum ar arăta o strategie de succes în carieră în această minunată lume nouă.

Succesul și economia nesiguranței

Pe scurt, nu au existat vremuri mai bune pentru a fi excepțional sau vremuri mai potrivnice pentru a fi obișnuit.

Acesta este unul dintre efectele majore ale mediului perturbator creat de creșterea economiei de tip loterie, în care tehnologia informatică creează o piață unică permițând unui lider să dețină majoritatea covârșitoare a câștigurilor. O serie de mici afaceri, geografii și bălți s-au trezit în mijlocul potopului globa-

lizării, care creează un număr foarte mic de lacuri foarte mari. Vestea proastă: există mai mulți prădători. Vestea bună: peștele cel mare din balta cea mare are o viață de invidiat. Cei Patru Călăreți demonstrează asta la o dimensiune colosală.

Există un corolar al pieței privind acest fenomen, în care valoarea produselor de cel mai înalt nivel dintr-o categorie explodează, pe când valoarea celor din eșaloanele mai joase se prăbușește. În ceea ce privește cărțile rare, Amazon a oferit edițiilor cândva obscure și greu-de-găsit expunere globală. După cum era de așteptat, creșterea cererii pentru un stoc fix a dus la prețuri mai mari – pentru cele mai mari capodopere. Dar a expus și abundența cărților produse pe scară largă și le-a dat cumpărătorilor o ofertă exponențial mai mare în categoriile mai joase. Ceea ce, de așteptat, a avut efectul opus, scăzând valoarea acestor tipuri de cărți.

Același lucru s-a petrecut și în piața forței de muncă. Datorită LinkedIn, toată lumea este pe piața globală de muncă tot timpul. Dacă ești excepțional, mii de firme te caută și te găsesc. Dacă ești bun, acum concurezi cu zeci de milioane de alți candidați „buni" de pe toată planeta – iar salariul tău poate stagna sau scădea.

Primii zece profesori de la Stern sunt căutați peste tot în lume și primesc 50 000 de dolari sau mai mult pentru a ține un discurs la un dineu. Aș estima că venitul lor anual este undeva între 1 și 3 milioane de dolari. Restul (cei „buni") concurează acum cu Khan Academy și Universitatea din Adelaide (amândouă au o ofertă „bună", prima dintre ele fiind online). Acești profesori „buni" predau educație de management de afaceri pentru un venit suplimentar modest sau se plâng decanului cu un strigăt disperat pentru relevanță, deoarece câștigă o mică parte din ceea ce câștigă colegii lor (foarte puțin) mai buni. Diferența dintre bun și foarte bun poate fi de 10% sau

mai puțin, dar diferența dintre venituri este aproape de zece ori mai mare. Salariul anual al unui profesor „bun" este între 120 000 și 300 000 de dolari, și sunt supraplătiți – și ușor de înlocuit. Universitatea nu îi poate concedia, din cauza deținerii catedrei, așa că se preface preocupată și (mai degrabă) îi ignoră. Îi face șefi de departamente, îi înscrie în comisii și vine cu o pleiadă de scuze pentru mediocritatea lor.

Așa că, dacă nu sunt în mod natural excepționali, ce comportamente îi ajută să obțină acele ultime zece procente? Lucrurile de bază nu se vor schimba. Excelența, ambiția și empatia sunt atribute nepieritoare ale oamenilor de succes din orice domeniu. Dar, pe măsură ce ritmul și variația muncii cresc, succesul va consta în marjă, separând oamenii de succes de turmă.

După cum am spus și la începutul cărții, cea de-a șasea firmă a mea este L2, o firmă de *business intelligence* (un termen mai pretențios pentru cercetare) care a ajuns la 140 de angajați în șapte ani. Șaptezeci la sută dintre angajați sunt sub treizeci de ani, vârsta medie este de douăzeci și opt de ani. Angajații L2 sunt adesea recrutați de firme cu renume. Sunt puști: necopți, fără să fi avut timpul de a-și contura personalitatea în afara naturii lor și educației tinereții. Este un mediu interesant de a observa oamenii și de a fi martor la modul în care personalitatea lor îi duce la succes sau la eșec. Și din aceste observații am ajuns la câteva concluzii despre ce e nevoie ca să reușești în economia în schimbare, condusă de călăreți.

Factorii succesului personal

În medie, oamenii inteligenți care muncesc și se poartă frumos cu ceilalți se descurcă mai bine decât cei a căror gândire

este încâlcită, care sunt leneși sau care sunt neprietenoși cu colegii. Acest lucru a fost și va fi întotdeauna adevărat – chiar dacă nesimțitul ocazional se dovedește a fi excepția. Totuși, talentul și efortul susținut te vor duce doar în top un miliard de pe planetă. Există alte centrifuge și separatoare, mai subtile, care creează spuma epocii digitale.

Nimic nu este mai important decât *maturitatea emoțională* – mai ales pentru cei de douăzeci și ceva de ani, unde această calitate poate varia puternic. Sunt din ce în ce mai puține domenii în care o persoană poate declara că lucrează pentru un singur șef, are o serie clară de sarcini și nu se așteaptă ca acești parametri să se schimbe frecvent sau semnificativ. Prin comparație, lucrătorul din era digitală trebuie să răspundă în fața mai multor părți interesate și să facă trecerea între mai multe roluri pe parcursul unei zile – un mediu care îi favorizează pe cei maturi. Pe măsură ce ciclurile competitive și de produs se scurtează, viața noastră va înregistra treceri rapide între succes și eșec.

Este important cât de bine își gestionează fiecare propriul entuziasm pe parcursul acestor cicluri. Cum interacționează oamenii unul cu celălalt determină proiectele la care vor lucra, cine va lucra cu ei și cine va vrea să îi angajeze. Tinerii care au un sentiment puternic al propriei identități rămân netulburați de stres, învață și aplică cele învățate, se vor descurca mai bine decât colegii lor care amețesc ușor, se cantonează în probleme mărunte și lasă emoțiile să le dirijeze răspunsul la stimuli. Cei care sunt capabili să dea ordine și să le primească și care își înțeleg rolul într-un grup se descurcă mai bine decât colegii lor când ierarhiile de autoritate devin neclare și structurile organizaționale sunt fluide.

Acest efect a fost bine documentat în mediul academic. O metacercetare a 668 de studii evaluative ale programelor

școlare de educație a abilităților de viață socială și emoțională a descoperit că 50% dintre copiii din aceste programe și-au îmbunătățit rezultatele școlare și s-au înregistrat scăderi similare în abaterile comportamentale. Iar foarte apreciatul autor Daniel Goleman, care a popularizat termenul de *inteligență emoțională*, a descoperit rezultate de afaceri măsurabile la companiile globale conduse de oameni care demonstrează conștiință de sine, autocontrol, motivație, empatie și abilități sociale.

Un rezultat interesant al importanței crescute a maturității emoționale este că, în rândul tinerilor, aceste abilități sunt mai pregnante în cazul femeilor. Nu încerc aici să fiu corect politic, deși recunosc că nu știu dacă aș fi avut curajul să subliniez acest aspect dacă rezultatele ar fi fost în favoarea bărbaților. Oricum, când au fost întrebați în sondajele de opinie, bărbații și femeile sunt de acord că femeile între douăzeci și treizeci de ani se „comportă corespunzător vârstei" mai mult decât bărbații. Există și dovezi neurologice că în cazul femeilor creierul se dezvoltă mai devreme și mai rapid în creier adult.

Adesea particip la întâlniri în care un bărbat tânăr, sau chiar mai mulți, irosește mare parte din timp manifestându-și propriul entuziasm, intrând în lupte aparente pentru controlul dialogului, făcând în general paradă în fața publicului, până când, în sfârșit, o tânără din încăpere – care până atunci a tăcut și a ascultat – prezintă cu calm faptele relevante, rezumă aspectele critice și face recomandările care ne determină să trecem la următorul punct al discuției.

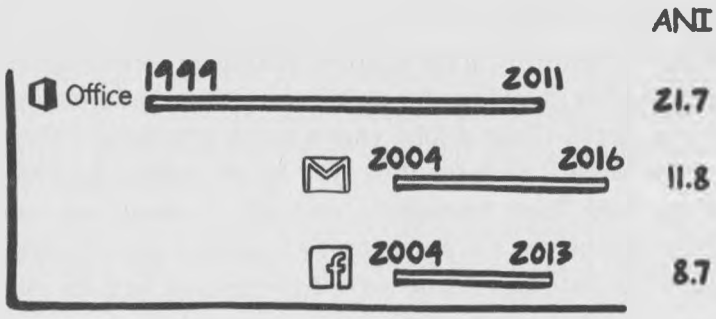
Bărbații, chiar bărbații tineri, încă se bucură de o părtinire culturală favorabilă față de colegele lor când este vorba despre promovare – probabil pentru că sunt văzuți ca fiind mai hotărâți. Acest lucru va rămâne probabil valabil pentru minoritatea de tineri care cultivă maturitatea emoțională. Dar vor fi o specie rară și valoroasă. Firmele și-au dat seama că, având în vedere

că 70% dintre șefii de promoție de liceu sunt fete, viitorul chiar aparține femeilor.

Era digitală este un fel de Heraclit dopat cu steroizi: schimbarea este o constantă zilnică. În aproape orice mediu profesional e de așteptat să folosim și să stăpânim instrumente care nu existau acum un deceniu, poate nici măcar anul trecut. De bine, de rău (și sincer, de obicei e de rău), organizațiile au acces la cantități infinite de date și la modalități aparent infinite de procesare și acțiune în baza acestor date. În același timp, ideile pot fi transformate în realitate cu o viteză fără precedent. Lucrul pe care îl au în comun Amazon, Facebook și alte firme puternice, inclusiv Zara, este că sunt *agile* (noul termen din economie pentru rapid).

Curiozitatea este crucială pentru succes. Ce a funcționat ieri este depășit astăzi și uitat mâine – înlocuit fiind de un instrument sau de o tehnică nouă de care încă nu am auzit. Gândește-te că telefonul a avut nevoie de 75 de ani să ajungă la 50 de milioane de utilizatori, pe când televiziunea a cucerit 50 de milioane de gospodării în 13 ani, internetul, în 4 ani... iar Angry Birds în 35 de zile. În era tehnologiei, ritmul se accelerează și mai mult: Microsoft Office a avut nevoie de 22 de ani pentru a ajunge la 1 miliard de utilizatori, dar Gmail a reușit doar în 12 ani, iar Facebook, în 9 ani. Încercarea de a rezista valului de schimbare te va îneca. Oamenii de succes din era digitală sunt cei care merg la muncă în fiecare zi, fără să le fie teamă de următoarea schimbare, ci întrebându-se: „Ce-ar fi dacă am face lucrurile așa?" Aderența la proces, sau modul în care am făcut dintotdeauna lucrurile, este călcâiul lui Ahile pentru firmele mari și septicemia unei cariere. Fii tipa care vine cu idei practice *și* nebunești care merită discutate și încercate. Joacă în atac: la fiecare patru lucruri pe care ți se cere să le faci, oferă un produs sau o idee care nu a fost solicitată.

MARȘUL CĂTRE UN MILIARD DE UTILIZATORI



„Timeline: The March to a Billion Users [Chart]", Desjardins, Jeff. Visual Capitalist.

Altă abilitate care iese în evidență este *proprietatea*. Fii mai obsedat decât oricine altcineva din echipa ta de detalii despre ce, dacă, când și cum trebuie făcut. Presupune că nu se va întâmpla nimic până când nu știi totul despre toată lumea și toate lucrurile, deoarece cel mai probabil așa se va întâmpla. Fii proprietar, în toate sensurile cuvântului – sarcina ta, proiectul tău, afacerea ta. Este a ta.

Mergi la școală

Da, știu... bla-bla-bla. Și totuși merită să repet. Dacă vrei să ai succes în era digitală, cel mai bun reper este frecventarea unei facultăți de prestigiu. Și diferența contează.

Da, Zuckerberg, Gates și Jobs și-au abandonat studiile. În orice caz, tu sau fiul tău nu sunteți Mark Zuckerberg. Și chiar

dacă niciunul dintre ei nu a absolvit, experiența lor din timpul facultății a fost importantă pentru succesul lor. Facebook a devenit viral în rândul studenților pentru că a provenit dintr-o nevoie reală dintr-un campus. Gates a petrecut trei ani studiind intensiv matematică și programare la Harvard înainte să pornească Microsoft și tot acolo l-a întâlnit pe Steve Ballmer, cel căruia îi va încredința frâiele Microsoft douăzeci și cinci de ani mai târziu. Chiar și Jobs, care a trecut prin Reed College într-o amețeală adolescentină, și-a aprins pasiunea pentru design acolo. Toate frecușurile, costurile și stresul prin care trec părinții pentru a-și putea înscrie și susține copiii pe calea către o facultate decentă de patru ani merită, și încă din plin. Absolvenții de facultate câștigă, de-a lungul vieții, de zece ori mai mulți bani decât cei care au absolvit doar liceul.

Există puține locuri în lume și puține momente prețioase din viața noastră când avem acces în același timp la prezența unor minți tinere, sclipitoare și entuziaste, și a unor gânditori excepționali, având luxul timpului de a ne maturiza și de a reflecta asupra opțiunilor puse la dispoziție de univers.

Deci mergi la facultate – s-ar putea chiar să înveți câte ceva. Și, chiar dacă nu reușești asta, numele unei universități faimoase scris pe fruntea ta va fi cea mai mare calitate, până când vei aduna alte calități, și va deschide întotdeauna uși. Departamentele de Resurse Umane (RU), comisiile de admitere la studiile postuniversitare și chiar potențialii parteneri sunt oameni ocupați, cu multe opțiuni. Cu toții avem nevoie de mecanisme de filtrare și reguli simple pentru a ne ușura alegerile și e mult mai ușor să gândești: „Yale = deștept, Universitatea de Undeva = nu la fel de deștept". Iar în era digitală, deștept este sexy.

Nimănui nu îi place să recunoască, dar Statele Unite are un sistem de caste: se numește învățământ superior. În mijlocul

Marii Recesiuni, șomajul din rândul absolvenților de facultate era mai mic de 5 procente, în timp ce pentru cei doar cu bacalaureat rata de șomaj era mai mare cu 15 procente. Iar gradul de succes este stratificat în funcție de universitatea pe care o termini. Cei care sunt admiși în primele douăzeci de universități o duc bine. Își pot plăti datoria acumulată la studii. Între timp, toți ceilalți acumulează o datorie similară, dar nu au nici pe departe aceleași oportunități de randament al investiției pentru aceiași bani.

Costul studiilor universitare a înregistrat o creștere abruptă în ultimii ani, cu 19%, comparativ cu o rată a inflației de 1,37%[1,2]. Educația este pregătită de o revoluție. Există acum părerea greșită că firmele de tehnologie, mai ales cele de educație tehnologică susținute cu capital de risc, vor perturba educația. Astea sunt prostii. În schimb, Harvard, Yale, MIT și Stanford sunt favorite la perturbarea educației când ajung sub presiune guvernamentală puternică și sunt susținute în privința acumulării irațională și imorale a dotărilor-mamut. Harvard susține că *ar fi putut* dubla numărul celor admiși în primul an fără să sacrifice nimic din calitatea educației. Bun. Faceți-o. Mai mulți studenți, care nu plătesc taxa, la cele mai bune școli, vor perturba sistemul, nu Massive Open Online Campuses (MOOC) la facultățile mediocre. (Vezi capitolul despre Apple: sper să o facă ei.)

La universitățile de top, brandul nu este singurul lucru pe care îl vei primi, în afară de educație. Prietenii pe care ți-i vei face vor fi la fel de valoroși. Unii dintre acești prieteni cu siguranță vor dispărea de parcă i-a înghițit pământul, dar unii dintre ei vor acumula capacități, abilități sau conexiuni proprii care, folosite într-o rețea corespunzătoare, vor fi exact ce vei avea nevoie pentru a avea succes în întreprinderile viitoare. Unii dintre cei mai buni consilieri sau parteneri de afaceri în

care am încredere sunt oameni pe care i-am întâlnit la UCLA și, mai târziu, la Haas. Știu că nu aș fi avut același succes fără aceste experiențe și prietenii.

Acest sfat prezintă o problemă, și sunt primul care să o recunoască, și anume că nu este prea echitabil. Costul facultății este dezastruos de scump, taxele pentru patru ani, plus masă și casă, pot ajunge chiar și la o universitate de eșalonul doi la aproape un sfert de milion de dolari. Și, deși multe facultăți de renume pot oferi pachete de susținere financiară generoasă – de exemplu, ajutorul financiar la universitățile de elită este deja atât de substanțial, încât copiii din familiile cu venituri mici nu primesc doar scutire de taxă, ci și masă și cazare gratuite –, copiii inteligenți din familiile sărace nu sunt descurajați doar de taxele mari de la școlile bune. Pentru a profita de aceste programe, copiii săraci trebuie să fie admiși, și asta înseamnă să concureze cu cei care au avut profesori particulari, clase preparatorii pentru bacalaureat și orice excursie imaginabilă cu școala. Trebuie să concureze și cu „moștenitorii" – copiii ai căror părinți au studiat la acele școli. Și trebuie să concureze cu copiii ai căror părinți au donat ani de-a rândul bani școlii și care joacă golf cu rectorul.

Dacă nu poți să intri la o facultate bună, ce poți să faci? Să te transferi. În cele mai multe cazuri, e mult mai ușor să te transferi la o facultate pe locurile celor care au abandonat, decât să intri ca proaspăt absolvent de liceu, când trebuie să concurezi cu toată lumea. Intră la o facultate de eșalonul doi sau trei... și apoi muncește pe brânci: note bune, programe pentru cei mai buni, premii, cluburi și asociații etc. De altfel, este și un parcurs mai ieftin.

Calificări

Inutil să mai spun că nu toată lumea trebuie să meargă la facultate, dintr-un motiv sau altul. Aşadar, dacă facultatea nu este o opţiune, ce e de făcut? Caută o calificare certificată. CFA, CPA, Union Card, Pilot's Instrument Rating, RN, Jivamukti Yoga Teacher Certification... ei bine, şi numai smartphone-ul şi permisul de conducere sunt aspecte care te pot distinge. Facultatea este cea mai puternică şi mai agilă dintre certificări. Dacă nu te potriveşti cu facultatea, trebuie să găseşti alte calificări ce te pot separa de ceilalţi 7 miliarde de oameni de pe planetă al căror salariu mediu este de 1,30 dolari/oră.

Obiceiul reuşitei

Cei care îşi îndeplinesc scopurile într-un domeniu le îndeplinesc în toate. Fie că ajung în finala Diviziei 3 la hochei, câştigă concursul de ortografie în şcoala primară sau mai pun o dungă pe epoleţii de militar, reuşita este un obicei care poate fi cultivat şi repetat.

Câştigătorii trebuie să fie, în primul rând, competitivi. Nu poţi câştiga fără să intri pe teren, şi doar asumându-ţi acest risc (să te lovească o minge în plină figură), expunându-te eşecului poţi ajunge la reuşite reale. Competiţia cere curaj şi orientare spre acţiune. Steve Jobs a fost puternic contestat când s-a întors la Apple la începutul secolului şi a anunţat că angajează doar oameni de nota 10, pentru că cei de nota 10 angajează doar de nota 10, în timp ce oamenii de nota 8 angajează de nota 7 – dar a avut dreptate: învingătorii recunosc alţi învingători, în timp ce ceilalţi, care doar au participat, pot fi ameninţaţi de concurenţi.

E nevoie de tărie de caracter pentru a intra în competiție. Competițiile sportive universitare mai puțin celebre (canotaj, gimnastică, polo, alergare) sunt și ele o pepinieră de curaj competițional - de altfel, subiectul a primit multă atenție în literatura de afaceri. Dacă poți vâsli 2 000 de metri după ce ai vărsat la 800 de metri și ai leșinat la 1 400 de metri, înseamnă că poți face față unui client dificil și poți mobiliza voința de a face din ceva bun ceva deosebit.

Mută-te la oraș

Ani întregi am crezut că era digitală ne va permite să „muncim de oriunde" - o utopie a oamenilor locuind în cabane în pădure, tastând de zor la laptopurile lor prin magia autostrăzii informatice. De fapt s-a petrecut exact opusul. Bogăția, informația, puterea și oportunitățile s-au *concentrat*, deoarece inovația este o funcție a relațiilor sexuale între idei. Progresul se face de obicei față în față. În plus, suntem vânători-culegători și suntem fericiți și productivi în compania altora și în mișcare[3].

Mai mult de 80% din PIB-ul global este generat în orașe, iar 72% dintre orașe au o creștere mai mare decât a țărilor lor. În fiecare an un procent tot mai mare din PIB se mută spre orașe și această tendință va continua. Treizeci și șase dintre cele mai mari o sută de economii din lume sunt zonele metropolitane din SUA, iar în 2012, 92% dintre locurile de muncă create și 89% din creșterea PIB au provenit din aceleași orașe. Și nu toate orașele sunt egale - capitalele economice globale devin superorașe. New York și Londra sunt considerate în mod constant printre cele mai puternice, dacă nu chiar *cele mai* puternice orașe din lume. Dezvoltatorii sunt dornici să inves-

tească în orașe mai înstărite, unde se pot extinde pe măsură (gândește-te la afacerile din Manhattan care se extind în zone din Brooklyn). Se pare că economia tip loterie se aplică și în domeniul imobiliarelor.

Un criteriu estimativ pentru succesul celor abia trecuți de douăzeci de ani va fi traiectoria geografică. Cât timp le-a trebuit să ajungă la cel mai mare oraș din țara lor și apoi la cel mai mare de pe continent? Semnalul cel mai puternic al succesului va aparține celor care s-au mutat în capitalele economiei globale, superorașele, spre deosebire de cei care au rămas în zonele relativ limitrofe.

Promovează-ți cariera

Bun, deci ești matur emoțional, curios și ai curaj, dar nu ești singurul. Cum te separi de toți ceilalți tineri sclipitori? În primul rând, trebuie să forțezi limitele zonei de confort promovându-ți constant calitățile. Prima întrebare: care este mediul potrivit de promovare? Pentru bere, e televiziunea; pentru brandurile de lux, tiparul. Ce mediu este potrivit pentru a-ți exprima „Tu"-ul? Există Instagram, YouTube, Twitter, echipele sportive ale firmelor, discursurile, cărțile (vom vedea mai departe), YPO*, alcoolul (da, poate fi un mediu dacă ești bun la asta - amuzant/fermecător) sau mâncarea.

Ai nevoie de un mediu în care îți poți răspândi excelența, deoarece calea către subcompensație este să faci muncă bună fără ca ea să fie explicit promovată sau asociată cu tine. Da, nu pare prea evident, iar munca și realizările tale ar trebui să vorbească de la sine. Ei bine, nu o fac. Gândește-te cum ai putea

* YPO este o platformă globală pentru comunicare, învățare și creștere a directorilor executivi (n.t.).

ajunge la 10, 1 000, 10 000 de oameni care altfel nu ar fi fost expuşi la munca ta şi la minunata-ţi persoană. Vestea bună: reţelele sociale au fost construite pentru asta. Vestea proastă: e luptă corp-la-corp. Am 58 000 de urmăritori pe Twitter, un rezultat bun, dar nu grozav, şi am avut nevoie de cincisprezece minute pe zi timp de şase ani ca să ajung acolo. Clipurile noastre „Winners & Losers" au acum mai mult de 400 000 de vizualizări pe săptămână. Primul dintre ele, de acum 138 de săptămâni, a avut 785 de vizualizări. Apropo, nu sunt filmat de copilul meu de nouă ani la mine în bucătărie. Am făcut investiţii constante în animatori, editori, documentarişti, un studio şi cheltuieli de media (cumpărăm distribuiri/vizionări) în ultimii doi ani şi jumătate, pentru a putea deveni un succes peste noapte.

Unii oameni sunt mai buni la cuvinte, alţii, la imagini. Investeşte agresiv în punctele forte şi investeşte efort modest pentru a-ţi aduce punctele slabe la nivelul mediei, pentru ca acestea să nu te tragă înapoi. Toată lumea, de la angajaţi la colegi şi până la parteneri potenţiali, te caută. Asigură-te că văd ce e mai bun în tine. Caută-te pe Google, iar dacă informările pot fi mai clare, mai puternice şi mai amuzante, e timpul să faci îmbunătăţiri.

Boom

Şi dacă nu ai douăzeci şi cinci de ani şi nu eşti absolvent al unei universităţi de elită – porneşti maşina şi închizi uşa de la garaj? Nu, nu încă. Eu am cincizeci şi doi de ani şi lucrez cu o forţă de muncă în medie cu un sfert de secol mai tânără decât mine. Suntem puţini mai în vârstă la L2. Şi totuşi avem un lucru în comun. Am învăţat să conducem tineri (obiective clare, criterii

măsurabile, investiții în ei, empatie) și ne forțăm zona de confort în confruntarea cu Cei Patru - facem efortul de a-i înțelege și a-i folosi. Cineva de cincizeci de ani care spune (cu mândrie) că nu folosește rețelele sociale a renunțat sau îi este teamă.

Intră în joc. Descarcă și folosește aplicații. Folosește orice platformă socială (bine, fără Snapchat, ești prea bătrân) și, mai important, încearcă să înțelegi (bune practici, referințele utilizatorilor, Instagram *vs.* Instagram Stories). Cumpără câteva cuvinte-cheie și postează un film pe Google și YouTube. Niciun manager nu spune „nu-mi plac afacerile". Cei Patru sunt afaceri, nimeni nu este imun, și dacă nu îi dobori tu, vei primi (din ce în ce) mai puține afaceri astăzi.

În ciuda versiunii mele retușate de pe Wikipedia și în biografia de la NYU Stern, nu sunt în largul meu cu tehnologia. Dar sunt dornic să fiu relevant și să creez securitate economică pentru mine și familia mea. Așa că sunt pe Facebook și îl înțeleg cât de cât. Alegerea mea ar fi să pun un banner (așa îi spune?) pe pagina mea de Facebook pe care să scrie: „Există un motiv pentru care nu am ținut legătura". În schimb, încerc să înțeleg ce este un „dark post" și să transmit pe Instagram, să fac click pe reclamă și să încerc să înțeleg de ce firmele cheltuiesc din ce în ce mai puțin pe reclame televizate (lucru pe care de fapt îl înțeleg) și mai mult pe platformele vizuale. Înțelegerea și folosirea Celor Patru e miza de a juca la masă. Intră. În. Joc.

Participație și plan

Încearcă să primești acțiuni ca parte din pachetul salarial (dacă nu crezi că acțiunile la angajatorul tău vor fi valoroase, găsește-ți un nou angajator) și crește această proporție (în mod ideal)

până la 10% și mai mult de 20% din pachetul salarial, până când ajungi la 30, respectiv 40 de ani. Dacă nu există oportunități de acces la acțiuni în firma ta, trebuie să le creezi tu prin investiții în toate opțiunile deductibile din impozit (401k* și altele) și prin crearea unui plan de a ajunge la 1-3-5 milioane, în funcție de venituri și nivelul cheltuielilor. Timpul trece straniu de încet și de rapid. Momentul în care te trezești la cincizeci de ani fără siguranță economică poate veni foarte repede. Presupune că nu vei face foarte mulți bani sau nu vei cumpăra acțiuni ce vor crește de o sută de ori în valoare și începe, cât mai devreme, construirea acelui ou.

Am avut mai multe oportunități de milioane de dolari și tot m-am trezit, într-o bună dimineață de septembrie în 2008, aproape lefter. Tot cam pe atunci începeau să vină copiii și a fost absolut înfricoșător. Evită momentul de spaimă și construiește o cale (Planul B)... din timp. În afară de anii de școală, cheltuiește mai puțin decât ai. Oamenii cei mai fericiți pe care îi cunosc trăiesc mai modest decât posibilitățile lor și nu resimt fiorul anxietății economice. Notă: recunosc că pentru multe familii din clasa de mijloc e posibil ca acest lucru să nu fie fezabil.

Nimeni nu devine superbogat doar bazându-se pe salariu – e nevoie de investiții în acțiuni profitabile pentru a crea bogăție adevărată. Compară valoarea netă a directorilor executivi cu cea a fondatorilor acelor companii. Răsplata financiară îți poate îmbunătăți viața, dar nu și bogăția – nu este suficient, iar economiile sunt contraintuitive și de-a dreptul dificile. Persoanele cu venituri mari tind să se adune împreună și vom râvni ceea ce vom vedea. E surprinzător de ușor să te obișnuiești cu clasa business. Definiția bogăției este atunci

* 401k este un plan de economii la locul de muncă, prin care se permite angajaților să investească o parte din salariul lor; economiile pot crește neimpozitate până în momentul pensionării, când retragerile sunt impozitate ca venituri (n.r.).

când venitul pasiv depășește cheltuielile necesare. Tatăl meu, cu 45 000 de dolari pe an din pensie și bani în urma investițiilor, este bogat, pentru că are cheltuieli de 40 000 de dolari pe an. Am câțiva prieteni care lucrează în domeniul financiar și care au salarii anuale de șapte cifre, dar nu sunt bogați, pentru că în momentul în care se opresc din muncă le-a expirat și norocul. Calea către bogăție înseamnă să trăiești sub nivelul câștigurilor și să investești în active producătoare de venit. Bogăția depinde mai degrabă de disciplină decât de venituri.

Ființele umane, mai ales americanii, nu fac economii în mod natural. Suntem optimiști și, mai rău de atât, tindem să privim anii cu venituri mari ca fiind normali și să presupunem că orice perioadă cu venituri mari va dura. Există un număr îngrijorător de profesioniști din domeniul serviciilor, sportivi și actori care au făcut milioane în câțiva ani, dar au sfârșit faliți pentru că nu făcuseră deloc economii. *Sports Illustrated* a estimat că 78% dintre toți jucătorii NFL se află ori într-un stres financiar major ori sunt deja falimentari după doi ani de când cariera lor a luat sfârșit.

Monogamie în serie

Familiaritatea naște dispreț. Angajații veniți din afară sunt plătiți cu 20% mai mult decât veteranii din companie, de pe poziții similare, deși primesc evaluări de performanță mai slabe și cu un risc mai mare de a-și da demisia. Există, bineînțeles, un echilibru. Dacă petreci toată ziua periindu-ți profilul pe LinkedIn și luând prânzul cu recrutori de vedete, vei fi văzut ca promiscuu și nu vei fi atractiv pentru niciun angajator.

Strategia este monogamia în serie. Găsește un angajator bun unde poți învăța lucruri noi, obține susținere la nivelul managementului superior (cineva care va lupta pentru tine), obține acțiuni/economii obligate și dedică-te complet acelei companii pentru o perioadă de la trei la cinci ani. Nu pierde energie mentală căutând opțiuni în afară până când situația curentă nu este groaznică. Apropo, asigură-te că definiția lui „groaznic" este confirmată de mentori în care ai încredere după ce descrii „nedreptățile" la care ești supus. Ar trebui să eviți impresia că ești în mod activ în căutare, dar fii oricând deschis pentru o conversație.

Într-un moment mai sensibil (nu începe să cauți de muncă atunci când tocmai ce ai primit o poziție superioară solicitantă la angajatorul din prezent, de exemplu), revino cu apeluri către recrutori, mergi la interviuri, cere-le altora ajutorul sau recomandări către alte persoane. Gândește-te dacă ai avea nevoie de pregătire suplimentară.

Dacă o conversație se transformă într-o ofertă atractivă, fii transparent cu șeful tău – ai fost un angajat loial, îți place unde ești, dar ai o ofertă mai bună în cea de la xyz. Ești atractiv pentru străini, după cum arată reacțiile primite din piață. Nu merge la cacealma. Adevărul sună mult mai bine. Adesea o ofertă externă te va face mai atractiv pentru firma din prezent fără să trebuiască să pleci. Dacă firma nu face o contraofertă, asta înseamnă că are limite în sus și e vremea să pleci. Dacă, pe de altă parte, această excursie riscantă se confirmă, alege lucrul cel mai bun pentru următorii trei până la cinci ani și apoi repetă procesul.

Rămâi loial oamenilor, nu organizațiilor

Mitt Romney s-a înșelat – corporațiile nu constau în oameni. După cum a observat lordul cancelar britanic Edward Thurow acum mai bine de două secole, companiile de afaceri „nu au nici corp pe care să-l pedepsești, nici suflete pe care să le condamni". Prin urmare, nu merită afecțiunea sau loialitatea ta, nici nu o pot răsplăti cu aceeași monedă. Bisericile și țările, chiar și unele firme private, au cerut cu insistență de secole loialitate față de organizații abstracte, de obicei ca o schemă pentru a-i convinge pe tineri să facă lucruri curajoase și nebunești, cum ar fi să meargă la război pentru ca bătrânii să își păstreze pământul și bogățiile. Astea. Sunt. Rahat. Cei mai remarcabili studenți de la cursurile mele sunt tineri și tinere care și-au slujit țara. Noi beneficiem (imens) de pe urma loialității lor față de țară, dar nu cred că noi (Statele Unite) ne plătim datoria față de ei. Cred că e un schimb păgubos pentru ei.

Fii loial oamenilor. Oamenii transcend corporațiile, iar oamenii, spre deosebire de corporații, prețuiesc loialitatea. Liderii buni știu că sunt atât de buni precum echipa din spatele lor – și, odată ce au creat o legătură de încredere cu cineva, vor face orice este necesar pentru a ține persoana mulțumită și în echipă. Dacă șeful tău nu luptă pentru tine, ori ai un șef slab, ori ești un angajat slab.

Gestionează-ți cariera

Asumă-ți responsabilitatea pentru propria carieră și gestioneaz-o. Oamenii îți vor spune să îți „urmezi pasiunea". Încă o dată: și ăsta e un rahat. Aș fi vrut să fiu fundaș pentru New York

Jets. Sunt înalt, am un braț puternic, abilități decente ca lider și mi-ar fi plăcut să dețin propria reprezentanță auto după ce mă lasă genunchii. Totuși capacitatea mea sportivă este limitată – am aflat acest lucru la UCLA destul de repede. Cei care îți spun să îți urmezi pasiunea sunt deja bogați.

Nu îți urma pasiunea, urmează-ți *talentul*. Găsește lucrul la care ești bun (de timpuriu) și propune-ți să devii excepțional. Nu trebuie să îl iubești, doar să nu îl urăști. Dacă exersarea te va duce de la bun la foarte bun, recunoașterea și recompensarea pe care le vei primi te vor face să îl iubești. Și, în final, vei putea să îți modelezi cariera și specialitatea ta pentru a te concentra pe aspectele care te bucură cel mai mult. Iar dacă nu – fă bani buni și apoi urmează-ți pasiunea. Niciun puști nu visează să fie contabil. Și totuși cei mai buni contabili de pe planetă zboară la Clasa I și se căsătoresc cu oameni care arată mult mai bine decât ei – două lucruri pentru care au probabil o pasiune.

Căutarea dreptății

Dacă vrei să cauți dreptate, nu o vei găsi în lumea corporațiilor. Vei fi tratat injust și te vei afla în situații imposibile, care nu sunt din vina ta. Așteaptă-te ca o proporție de eșecuri să fie în afara controlului tău și recunoaște că va trebui să le înduri sau să mergi mai departe. Dacă pleci, nu uita că oamenii țin minte mai degrabă cum ai plecat decât ce ai făcut cât timp ai fost acolo. Indiferent de situație, fii politicos.

Cea mai bună răzbunare este să trăiești mai bine decât persoana care ți-a făcut viața un chin, sau măcar să nu te mai gândești niciodată la ea. Și după zece ani acea persoană s-ar putea afla în poziția de a te putea ajuta, sau măcar de a nu-ți

pune obstacole. Oamenii care se plâng de alții și cum au fost trași pe sfoară sunt, ei bine... rataţi. Notă: dacă tu crezi că s-a purtat cineva lipsit de etică faţă de tine (cum ar fi hărțuirea), nu te teme să vorbeşti cu un avocat sau cu un mentor despre ce e de făcut (nu există rețete potrivite pentru orice ocazie).

Regresia la medie

Nimic nu este atât de bun sau de rău pe cât pare. Toate situațiile și emoțiile trec. Când ai o victorie majoră, retrage coarnele și evită riscul o perioadă. Regresia la medie este o forță puternică, iar norocul (pentru că o mare contribuție o are întotdeauna norocul) se va schimba la un moment dat. Astfel, mulți antreprenori care au făcut o grămadă de bani cu o inițiativă ajung să piardă mulți din acești bani pentru că au crezut că victoria se datora geniului lor și ar trebui să se extindă. În același timp, când ești la pământ, dă-ți seama că nu ești atât de prost pe cât te crede lumea în acel moment. Când eşti lovit în plină figură, important e să te ridici, să te ștergi de praf și să loveşti mai tare. Am fost lovit de mai multe ori și m-am tot ridicat. De asemenea, de câteva ori mă uitam la avioanele private (în timpul perioadelor de boom economic), doar ca apoi universul să-mi aducă aminte că nu eram prea inteligent. Mă rog, acum am statut de client fidel la JetBlue*.

Mergi acolo unde abilitățile tale sunt apreciate

În cadrul organizației tale, află la ce este bună compania – funcțiile sale de bază – și, dacă vrei să dai rezultate excepționale

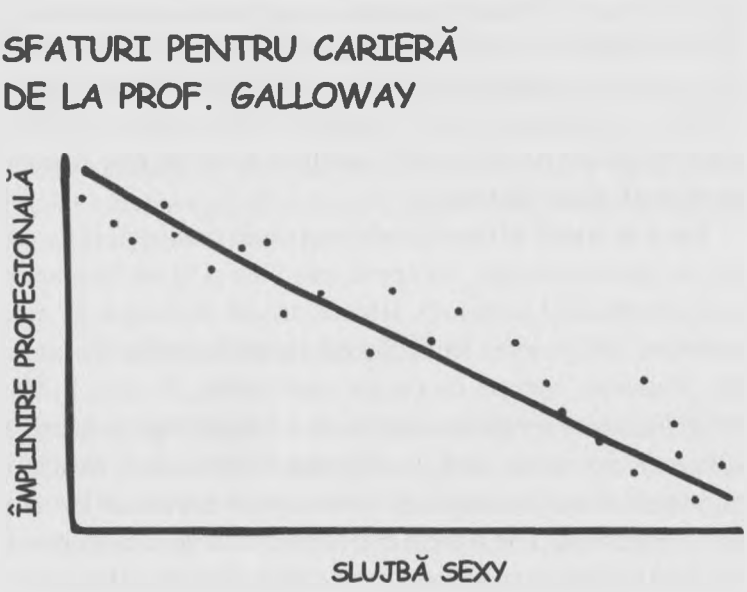
* Linie aeriană low-cost din SUA (n.t.).

acolo, orientează-te către una dintre acele categorii. Google se bazează pe programatori: oamenii de vânzări nu o duc la fel de bine (deși este un loc de muncă foarte bun). Firmele care produc bunuri de larg consum sunt manageri de brand: programatorii rareori ajung în rândurile vedetelor. Dacă faci parte dintre specialiștii care duc mai departe firma, în ceea ce excelează, vei lucra cu oamenii cei mai buni în proiectele cele mai provocatoare și este probabil să fii observat de managementul superior. Acest lucru nu înseamnă că nu poți avea succes într-un centru de costuri sau că trebuie să fabrici lucrurile pe care le vinde compania. Dacă aceștia sunt cei implicați în operațional, acolo este inima firmei, orice ar spune în reclame.

Loc de muncă sexy *vs.* Randamentul investiției

Sectoarele sunt clase de active – cele la modă sunt suprainvestite, scăzând randamentul capitalului uman (plata pentru munca acolo). Dacă vrei să muncești pentru *Vogue*, să produci filme sau să deschizi un restaurant, ar fi bine să îți primești o răsplată psihologică imensă doar din munca ta, deoarece compania și plata pentru eforturile tale, cel mai probabil, vor fi de toată jena. Concurența va fi feroce și, chiar dacă reușești să intri, vei fi ușor de înlocuit, deoarece apar tot timpul candidați mai tineri și mai moderni care să-ți dea la gioale. Foarte puțini absolvenți de liceu visează să lucreze pentru Exxon, dar o firmă mare dintr-un domeniu extins îți va oferi o traiectorie de carieră cu promovări regulate pe care o industrie sexy nu ți le poate oferi. Stabilitatea locului de muncă e importantă dacă ai copii. Nu vrei să ajungi la patruzeci și cinci de ani și să te îngrijorezi pentru viitorul carierei tale. Cântă într-o formație în weekenduri. Învață fotografie noaptea. Lucrează la ele câte

puțin, până când ai un ou în cuib pe care să-l eliberezi în lume. Cu cât începi mai devreme să câștigi bani buni, cu atât mai puțin vei avea nevoie să câștigi, iar în cazul ratei dobânzii compuse într-o industrie sexy, data scadenței chiriei te poate duce



la disperare și nu vei avea nici o carieră sau un viitor stabil, nici un talent recunoscut.

Eu nu investesc în baruri de hrană sănătoasă, colecții noi de modă sau case de discuri. Cel mai mare succes al meu a fost o firmă de cercetare. Când am în fața mea o persoană inteligentă, entuziasmată de o platformă SaaS care oferă spitalelor o soluție mai bună de efectuare a programărilor (o chestie atât de plictisitoare că-mi vine să-mi bag țeava pistolului în gură), îmi miroase a bani.

Putere

O aproximare bună a succesului este raportul dintre cât de mult transpiri tu și cât de mult îi urmărești pe alții făcând asta (urmărirea transmisiunilor sportive la televizor). Nu e vorba aici despre a fi slab sau musculos, ci despre determinarea de a fi puternic fizic și mental. Cel mai des întâlnit la directorii executivi este un regim regulat de exerciții fizice. Când intri într-o sală de conferințe și simți că, dacă ar fi pe bune, i-ai putea ucide și mânca pe toți ceilalți, simți că ai un avantaj și încredere (notă: să nu faci asta).

Dacă te menții în formă, vei fi mai puțin predispus la depresie, vei gândi mai clar, vei dormi mai bine și îți vei lărgi spectrul potențialilor parteneri. Demonstrează la muncă, în mod constant, atât puterea fizică, precum și pe cea mentală – curajul. Muncește optzeci de ore pe săptămână, fii calm în fața stresului, atacă o problemă serioasă cu forță brută și energie. Oamenii vor vedea asta. La Morgan Stanley, noi, analiștii, munceam și toată noaptea de câteva ori pe săptămână și asta nu ne-a omorât, ci ne-a făcut mai puternici. Însă această manieră de a munci ar putea ca, pe măsură ce îmbătrânești, chiar să te omoare. Așa că fă-o cât mai devreme în viață.

Cere și oferă ajutor

Am avut mai mulți oameni de supersucces de cincizeci și șaizeci de ani care m-au ajutat pe când mă maturizam profesional în anii 1990 în San Francisco (Tully Friedman, Warren Hellman, Hamid Moghadan, Paul Stephens, Bob Swanson). Nu au făcut-o pentru că îmi cunoșteau părinții sau se gândeau

că sunt grozav, ci pentru că am cerut. Oamenii de succes au timp să se gândească la întrebări importante, cum ar fi: „De ce sunt aici și ce amprentă vreau să las în urma mea?" De obicei răspunsul înseamnă să îi ajuți pe alții. Trebuie să ceri ajutor dacă ai de gând să ai succes. Ar trebui să îți formezi obiceiul de a-i ajuta pe cei aflați mai jos decât tine. Să-i ajuți pe cei situați mai sus decât tine nu este ajutor, e pupat în fund. Așteaptă-te ca mare parte dintre cei pe care îi vei ajuta să nu îți răspundă la fel și astfel nu vei fi dezamăgit. Totuși, plantează suficiente semințe ajutându-i pe alții, iar unele dintre ele te vor răsplăti din plin când te aștepți mai puțin. Și, oricum, asta te va face să te simți bine.

În care parte a alfabetului ești?

Diferitele etape din ciclul de viață al unei firme solicită diferite stiluri de leadership. Start-up, creștere, maturitate și declin solicită (la modul simplist) un antreprenor, un vizionar, un operator și, respectiv, un pragmatic. În mod surprinzător, cel mai greu de găsit sunt pragmaticii. Antreprenorul este povestitorul/vânzătorul care convinge oamenii să se alăture sau să investească într-o companie înainte ca ea să existe cu adevărat. La limită, nicio companie nu are sens, altfel ar fi existat deja. Vizionarul face același lucru cu primele produse sau servicii încă neconfirmate ale firmei - chiar dacă nu există încă dovezi că firma va supraviețui suficient de mult pentru a susține acele produse.

Am pornit mai multe firme. Asta mă face, în limbajul de Silicon Valley, un antreprenor în serie. Antreprenorii în serie au în comun trei calități:

- o toleranță crescută la risc
- pot vinde
- prea proști să știe că vor da greș

Repetați, iar și iar.

De obicei, oamenii foarte raționali și inteligenți nu sunt buni antreprenori, mai ales antreprenori în serie, deoarece pot vedea limpede riscurile.

Odată ce firma a căpătat viteză și are acces la capital, are mai mare nevoie de un vizionar, care poate transforma această viteză într-un proces pe înțelesul tuturor, amplificabil și repetabil și care poate căpăta acces la capital din ce în ce mai ieftin. Antreprenorii sunt de obicei îndrăgostiți de unicitatea produsului lor *vs.* ceva ce pot extinde. La fel ca antreprenorul, vizionarul trebuie să vândă povestea, dar acum are deja câteva capitole. Un vizionar poate că nu are geniul nebun al antreprenorului, dar compensează cu o percepție a organizației și mai ales cu munca susținută de a construi o organizație care poate extinde ideea. În momentul în care ajungeam la o sută de angajați, eu aduceam întotdeauna pe cineva „organizațional", deoarece nu am aceste abilități.

Operatorul este deja la nivelul de maturitate în afaceri și emană integritate. Trebuie să fie foarte competent în managementul angajaților care aleg din ce în ce mai mult siguranța locului de muncă în defavoarea riscului și care preferă salariul mai mult decât participația. Acesta este directorul executiv care petrece 250 de zile pe an vizitând divizii îndepărtate, gestionează acționarii supărați și este constant la vânătoare de achiziții pentru corporație. Cei care îi invidiază pe directorii bine plătiți nu știu despre ce vorbesc (în afară de salariul de zeci de milioane de dolari) este una dintre cele mai dificile slujbe din viața corporațiilor, de aceea unii sociopați se simt atât de în elementul lor în acest rol.

Dacă angajaţii şi acţionarii unei firme aflate în declin au noroc, ei primesc un pragmatic în funcţia de director executiv. Acesta nu are noţiuni romantice despre zilele de glorie ale firmei (în principal pentru că nu le-au trăit) şi *niciodată* nu se îndrăgosteşte de firmă. Directorul pragmatic recunoaşte că firma este în declin şi colectează fluxul de numerar, vinde activele încă valoroase (niciodată către alţi directori vizionari, care nu vor mirosul morţii în firmele lor) şi apoi concediază/vinde restul.

Un exerciţiu productiv pentru cariera cuiva este să te întrebi: unde sunt eu productiv în tot acest alfabet? Gândeşte-te la companii ca având un ciclu de viaţă precum alfabetul, de la A la Z. Eşti cel mai fericit în momentul de start-up, unde e de aşteptat să porţi un anume tip de pălării (de la A la D), etapa de vizionar/întemeietor (de la E la H), bun la gestionare, extindere şi reinventare (de la I la P)... sau poţi conduce o firmă/produs în declin, şi să o faci în mod profitabil (de la Q la Z)?

Puţini oameni sunt buni la mai mult de câteva litere. Acest exerciţiu ar trebui să ajute firmele şi proiectele pentru care munceşti.

Unii directori executivi sunt potriviţi pentru mai mult de două etape. Cea mai mare parte a directorilor au ajuns în poziţia în care sunt fiind fondatori, vizionari sau operatori, nu pragmatici. Probabil putem număra pe degete câţi directori executivi din istoria afacerilor din America şi-au condus afacerile în mod eficace (sau au vrut să facă asta) prin tot alfabetul. În fond, cine ar vrea să conducă spre moarte firma pe care a creat-o acum zeci de ani?

Cei născuţi acum în ţările avansate au o speranţă de viaţă de o sută de ani. Din topul firmelor Dow 100, doar unsprezece au mai mult de o sută de ani – o rată de mortalitate de 89%. Asta înseamnă că urmaşii noştri vor trăi mai mult decât aproa-

pe toate firmele pe care le vedem azi. Uită-te la listele celor mai mari firme din Silicon Valley din fiecare decadă a ultimilor șaizeci de ani. Foarte rar o firmă apare în câte două liste.

O soartă mai probabilă este cea a Yahoo – o fostă vedetă vândută la un procent mic din ceea ce valora acum zece ani. Yahoo! (semnul de exclamare pare acum mai degrabă ironic decât descriptiv) este blocată în epoca reclamelor afișate – și nu a dat semne că ar fi în stare de altceva. Dacă ar fi fost condusă de un pragmatic, ar fi îmbătrânit elegant, reducând numărul de angajați și eliminând activele nonesențiale, producând profituri pentru investitorii loiali. Când o firmă profitabilă începe să reducă din cheltuieli eliminând investițiile în creștere, poate începe să producă mult numerar. Oath este acum proprietatea unei firme din vechea economie, un steag gri, dacă nu chiar alb.

Botox

Cei care primesc multă atenție datorită frumuseții fizice când sunt tineri au probabilitate mai mare să apeleze la chirurgia estetică când îmbătrânesc. Același lucru e valabil și în afaceri. Firmele care și-au sporit încrederea în sine (valoarea de piață) pe motiv că erau „sexy" apelează la echivalentul procedurilor costisitoare de tip Botox și lifting – achiziția unor start-up-uri îndoielnice (ca pariul de un miliard de dolari făcut de Yahoo cu Tumblr), deziluzii strategice în *mobile computing*, angajarea de tineri talentați de la firmele mai nou apărute care, ca niște gigolo, își iau banii și pleacă repede – în speranța deja nulă a recâștigării tinereții pierdute. Rezultatul este o companie pe internet care arată ciudat, pompată cu Botox și silicoane. Firmele din vechea economie sau sectoarele de nișă par să se

descurce mai bine cu îmbătrânirea şi nu sunt la fel de expuse la crize de vârsta a doua, care sunt costisitoare şi creează nefericire părţilor implicate.

E dificil să găseşti pragmatici care să gestioneze firmele aflate la finalul alfabetului, dar ei există. Ei pot fi acţionari activi sau parteneri în firme de participaţie care au mai văzut companii murind şi ştiu că există lucruri mai rele decât moartea - cum ar fi o moarte lentă, în care acţionarii sunt falimentaţi în încercarea de a-i da lui „tataie" încă o zi de viaţă. Pragmaticii pot lua decizii detaşate emoţional, chiar insensibile, de a o aduce pe mamaie acasă pentru a se bucura de ultimele ei zile de viaţă (adică returnarea unei cantităţi serioase de bani către investitori).

David Carey, director executiv la *Hearst Magazines*, este unul dintre puţinii directori pe care i-am văzut reuşind tranziţia de la vizionar la operator şi la pragmatic. Nu e o surpriză că revistele sunt în declin structural. David nu a renunţat la speranţă şi lansează în mod regulat (cu un succes surprinzător) noi titluri şi a dezvoltat canale digitale profitabile. Cu toate astea, este ca împinsul unei pietre la deal, şi el o ştie. Mare parte din inovaţia pe care o aduce David la *Hearst* este reducerea costurilor pentru a întoarce bani la nava-bază: de exemplu, numirea unui editor peste mai multe reviste, micşorarea dimensiunii organizaţiei, reciclarea conţinutului pe mai multe canale şi titluri şi demonstrarea disciplinei în privinţa numărului de angajaţi.

Rezultatul? Revistele *Hearst* îşi recâştigă cota de piaţă în faţa rebelilor digitali, iar David călăreşte *Cosmopolitan* (un titlu important al *Hearst*) înspre apus. Nu-i aşa? Ei bine, nu-i aşa. *Hearst Magazines* va fi peste zece ani umbra umbrei care este în prezent. Cu toate acestea, *Hearst* o va duce bine, deoarece găseşte şi reţine manageri care înţeleg ciclul de viaţă al afece-

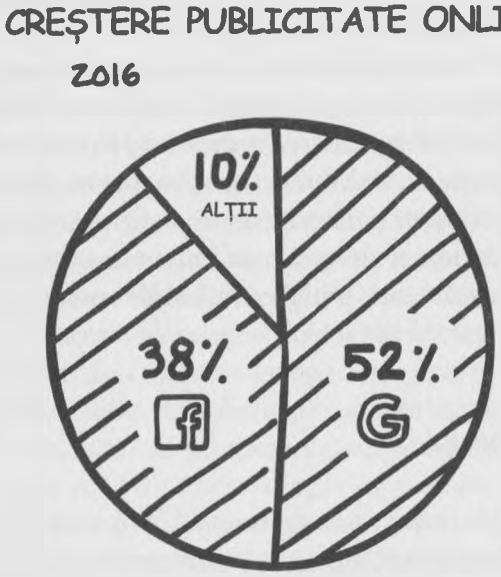
rilor. Ei știu cum să defrișeze ca să poată planta noi copaci – pe care îi vor tăia înainte să se maturizeze.

Gândind în termeni de riscuri, ai rezultate mai bune dacă aduci o mentalitate antreprenorială într-o companie care a supraviețuit chinurilor facerii (nu vorbim de la A la C, ci de la D la F). Acest lucru se întâmplă pentru că mortalitatea infantilă a noilor start-up-uri informatice (cu alte cuvinte, înainte de runda de finanțare de elită) este mai mare de 75%. Da, start-up-ul tău cel neînfricat ar putea să-și găsească drumul și să te îmbogățească, dar cel mai probabil nu o va face. Un asemenea tip de negare este cheia economiei noastre, deoarece unele dintre aceste nebunii devin un succes fulminant și alimentează segmente-cheie ale economiei naționale.

Coadă lungă/scurtă

În tehnologie, multe cozi lungi se atrofiază. Să ne uităm de exemplu la publicitatea pe internet. Facebook și Google dețin 90% din creșterea veniturilor realizate din publicitatea digitală în SUA în 2016. Ai șanse mai mari să alegi (dacă e posibil) unul dintre cei câțiva câștigători (Google/Facebook/Microsoft) sau firme din ecosistemele lor. Perturbatorii care să deschidă piețe noi sunt rari – câștigătorii la loterie.

În unele domenii tradiționale de bunuri de larg consum, coada lungă crește. Astfel, deși e mai bine să muncești la Google decât pentru un alt motor de căutare de nișă, e mult mai bine să lucrezi la o berărie artizanală decât pentru un mare producător. Concentrarea spațiului digital în câteva platforme industriale dominante (recenziile Amazon, Google, Trip Advisor) a facilitat identificarea de produse inovatoare nontehnologice de pe piețe necunoscute și crearea de nișe în



„Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else", Kint, Jason. Digital Content Next.

categoriile tradiționale. Jucătorii mici pot avea vizibilitate globală și credibilitate instantanee fără bugete impresionante de publicitate și rețele de distribuție, pe care le foloseau înainte concurenții mai mari pentru a acapara piața. Coada lungă are o viață nouă prin consumatori, deoarece banii disponibili în piață vor ceva special, nu mare.

Vedem acest lucru în cazul mai multor categorii. În cazul produselor cosmetice, branduri precum NYX și Anastasia Beverly Hills confruntă giganții tradiționali prin abordarea directă a unor influențatori de pe Instagram și alte platforme sociale și prin reacția rapidă la tendințele semnalate de Google într-un lanț de distribuție care duce produsele pe piață într-o fracțiune din timpul necesar jucătorilor tradiționali. Rezultatul

este că primesc o mai mare expunere a brandului exponențial, cu cheltuieli mult mai mici pe publicitate decât concurenții tradiționali. De exemplu, cu mai puțin de 1% din achizițiile L'Oréal de cuvinte-cheie pe Google, NYX are o vizibilitate naturală de cinci ori mai mare. În ceea ce privește produsele sportive, jucătorii de nișă din categoriile schiuri, biciclete de munte și pantofi sport pentru alergare câștigă porțiuni întregi ale pieței entuziaste și ajung la marjă mare doar prin recrutarea de tineri cu influență, prin promoții abile online și introduceri ultrarapide de produse noi.

Mitul echilibrului

Există oameni care au succes profesional în timp ce țin un blog despre mâncare, fac voluntariat la adăpostul de animale și sunt ași la dansurile de societate. Să presupunem că nu ești unul dintre acești oameni. Echilibrul este mai degrabă un mit, când construiești o carieră. Panta traiectoriei carierei este (injust) trasată în primii cinci ani de la absolvirea școlii. Dacă vrei ca traiectoria să fie abruptă, va trebui să arzi mult combustibil. Lumea nu e la picioarele tale, ci e deasupra ta. Întinde-te cât poți tu de mult ca să ajungi la ea.

Acum am foarte mult echilibru. Asta a decurs din lipsa de echilibru de când aveam douăzeci-treizeci și ceva de ani. În afară de studiile economice, de la douăzeci și doi la douăzeci și patru de ani, îmi amintesc doar munca și prea puține în rest. Lumea nu aparține celor mari, ci celor rapizi. Vrei să parcurgi o distanță mai mare în mai puțin timp decât colegii tăi. Pentru asta e nevoie de talent, dar mai ales de anduranță. Lipsa mea de echilibru ca tânăr profesionist m-a costat părul, căsnicia, posibil și tinerețea. Și a meritat.

Ești un antreprenor?

Am început acest capitol descriind unele dintre caracteristicile pe care le văd în oamenii de succes din era digitală. Dar de-a lungul carierei noastre variate, de eră digitală, mulți vor avea în vedere la un moment dat o oportunitate antreprenorială, fie că e vorba de începerea propriei afaceri, intrarea în echipa unui start-up sau lansarea unei afaceri noi cu o organizație mai mare.

Acesta este un lucru bun – inițiativele noi sunt importante pentru aducerea de energie și idei noi în economie, sunt o sursă majoră de creare de prosperitate pentru cei care sunt suficient de inteligenți și de norocoși să se implice într-o firmă care sfidează șansele și prosperă. Fondatorii miliardari, de la Sam Waton la Mark Zuckerberg, sunt persoane familiare în lumea afacerilor, iar succesul poate crea triburi întregi de oameni bogați peste noapte. „Milionarul Microsoft" este un reper cultural în zona Seattle, unde un economist estimează că firma a creat 10 000 de milionari până în anul 2000.

Din punct de vedere cultural, am ridicat antreprenorii la statutul de idoli, împreună cu vedetele din sport și divertisment. Este un mit american fundamental, de la personificarea lui Ayn Rand, încă influentă, a independenței antreprenoriale în Hank Rearden* la crearea mitului care a erupt după moartea lui Steve Jobs. Antreprenorii sunt văzuți ca vizionari individuali autocreați, cu o bogăție imensă. Probabil că sunt cea mai pură expresie a eroului american. Chiar a supereroului. Superman poate inversa rotirea pământului, dar Iron Man Tony Stark ar fi mai bun la o declarație fiscală și este un supererou foarte uman – Elon Musk.

---

* Unul dintre personajele principale din romanul *Revolta lui Atlas* (n.t.).

După cum am mai scris, nu este o alegere pentru majoritatea dintre noi - și șansele împotriva ta par să fie din ce în ce mai mari cu fiecare an. De fapt, foarte puțini oameni au caracteristicile de personalitate și abilitățile care să îi transforme în antreprenori de succes. Și nu este vorba de a fi „suficient de bun" sau „suficient de deștept" - într-adevăr, unele dintre caracteristicile antreprenorilor de succes sunt cu adevărat dăunătoare în alte aspecte ale vieții.

Așadar, cum știi dacă ești antreprenor?

Trăsăturile antreprenorilor de succes nu s-au schimbat foarte mult în era digitală: ai nevoie de oameni care construiesc produse, nu branduri, și e crucial să ai parte de un om tehnic în (sau alături de) echipa de fondatori. Există trei întrebări sau teste:

1. Ai putea accepta un eșec public?
2. Îți place să vinzi?
3. Îți lipsesc abilitățile necesare pentru a lucra la o firmă mare?

Cunosc oameni care au toate calitățile pentru a crea afaceri deosebite. Dar nu vor face niciodată asta, pentru că nu ar putea să meargă la muncă doar pentru ca, la finalul lunii, pentru răsplata celor optzeci de ore muncite pe săptămână, să scrie un cec prin care bagă bani în firmă.

În afara cazului în care ai mai construit firme și le-ai condus către finaluri de succes sau ai acces la capital inițial (cea mai mare parte nu au și acesta e întotdeauna scump), atunci, până când poți face bani, va trebui să plătești firma pentru dreptul de a munci pe brânci. Cei mai mulți nu pot pricepe noțiunea de a munci fără a fi plătit - și mai mult de 99% nu și-ar risca propriul capital doar pentru plăcerea de... a munci.

Ai putea accepta un eșec public?

Cea mai mare parte a eșecurilor sunt discrete: decizi că nu ești făcut pentru Drept (ai note proaste la bacalaureat), te decizi să petreci mai mult timp cu copiii (ai fost dat afară) sau muncești la mai multe „proiecte" (nu îți găsești de lucru). Dar nu există loc unde să te ascunzi de eșecul în afaceri. E vorba despre *tine* și, dacă ești atât de grozav, ar trebui să ai succes... nu-i așa? Greșit, iar când se întâmplă eșecul, te simți ca în clasele primare, ca și cum piața e un copil de clasa a șasea care râde de tine că ai făcut în pantaloni... doar că de o sută de ori mai rău.

Îți place să vinzi?

„Antreprenor" este un sinonim pentru „vânzător". Vinzi altora ideea de a se alătura firmei tale, le vinzi ideea să rămână în firmă, vinzi investitorilor și (oh, da) vinzi clienților. Nu contează dacă ești șef peste magazinul de la colț sau peste Pinterest, dacă ai de gând să începi o afacere, ar fi bine să fii foarte bun la vânzări. Vânzări înseamnă să suni oameni care nu vor să audă de tine, să te prefaci că îți place de ei, să fii tratat groaznic și apoi să îi suni din nou. În cazul meu este foarte puțin probabil să mai încep o altă afacere, pentru că orgoliul meu se face prea mare (iar stomacul meu, din ce în ce mai slab) pentru a vinde.

Eu cred (în mod eronat) că geniul colectiv de la L2 ar trebui să însemne că produsul se vinde singur – și uneori chiar așa se întâmplă. Trebuie să existe un produs pentru care nu e nevoie să îți scoți lingura în public și să mănânci rahat până nu mai poți. Ei bine, nu, așa ceva nu există.

Google are un algoritm care poate răspunde la orice și poate identifica oamenii care au declarat un interes explicit în cum-

părarea produsului tău și apoi să le prezinte reclama ta exact în acel moment. Și totuși, Google tot trebuie să angajeze mii de persoane simpatice cu un IQ mediu și un EQ excepțional care să vândă din răsputeri... Google. Antreprenoriatul este un job de vânzări cu comision negativ în primii trei până la cinci ani sau până dai faliment – oricare dintre ele se întâmplă prima.

Vestea bună: dacă îți place să vinzi și ești bun la asta, vei face întotdeauna mai mulți bani, raportat la efortul depus, decât colegii tăi și... ei te vor urî pentru asta.

Îți lipsesc abilitățile necesare pentru a lucra la o firmă mare?

Succesul la o firmă mare nu este ușor și solicită un set unic de abilități. Trebuie să fii drăguț cu ceilalți, să înduri nedreptăți și rahaturi la toate cotiturile, să fii priceput la politică internă – să fii observat de persoanele-cheie că muncești din greu și să obții susținere la nivelul managementului superior. Totuși, dacă ești bun să lucrezi la o firmă mare, atunci, judecând în termeni de risc, ar fi mai bine să faci asta în continuare – fără să te lupți cu șansele reduse pe care le ai când lucrezi la o firmă mică. Firmele mari sunt platforme foarte bune pentru a-ți crește abilitățile.

Dacă, pe de altă parte, nu lucrezi bine cu ceilalți, îți este greu să îți încredințezi soarta altora și ești obsedat aproape patologic de viziunea ta despre un nou produs sau serviciu, atunci ești un antreprenor. Eu știu că așa sunt: foștii angajatori m-au văzut ca fiind atât de nesuferit, încât a trebuit să-mi încep propria afacere. Pentru mine antreprenoriatul a fost un mecanism de supraviețuire, deoarece nu aveam abilitățile pen-

tru a avea succes în cele mai mari platforme din istorie, marile companii americane.

La firmele mici, suișurile sunt foarte înalte și coborâșurile sunt foarte joase. Copiii mei sunt cea mai mare bucurie și mândrie a mea. Pe locul doi sunt firmele pe care le-am inițiat, chiar și eșecurile. Ca și în cazul copiilor, există o conexiune genetică, instinctivă, cu o firmă pe care ai înființat-o. Arată, miroase și se simte ca tine, și poți doar să fii mândru și bucuros când face primul pas. Iar momentul în care este declarată ca fiind firma cu cea mai rapidă creștere din Ronkonkoma, New York, e ca atunci când copilul vine acasă cu carnetul de note plin de note mari.

Un aspect la fel de important, spre deosebire de condiția de a fi părinte, este că cei mai mulți știu, în adâncurile lor, că nu ar putea să facă niciodată ce faci tu. Există o mare admirație pentru antreprenori, deoarece sunt motorul creșterii locurilor de muncă și îi face unici pe americani în ceea ce privește optimismul și dorința de a-și asuma riscuri.

Acestea fiind spuse, în era noastră digitală, cu toate poveștile nesfârșite și bine promovate ale miliardarilor care au abandonat facultatea, idealizăm antreprenoriatul. Adresează-ți ție însuți, și câtorva oameni în care ai încredere, întrebările de mai sus în ceea ce te privește, personalitatea și abilitățile tale. Dacă răspunzi afirmativ la primele două și nu ai calitățile necesare de a lucra la o firmă mare, atunci intră în haosul cuștii cu maimuțe.

11 | După călăreți

> Într-o societate democratică existența centrelor mari de putere privată este periculoasă pentru prezervarea vitalității oamenilor liberi.
> — **Louis Brandeis**

CEI PATRU ZEI VĂDIȚI, iubirea, sexul și consumul adaugă valoare în viețile a miliarde de oameni în fiecare zi. Cu toate astea, aceste firme nu se preocupă de starea sufletelor noastre, nici nu vor avea grijă de noi la bătrânețe, nici nu ne vor ține de mână când ne va fi greu. Ele sunt organizații care au acumulat o putere imensă. Puterea corupe, mai ales într-o lume infectată cu ceea ce papa numește „idolatrizarea banilor". Aceste companii evită impozitarea, invadează intimitatea și distrug locuri de muncă pentru a crea profituri, deoarece... pot. Problema nu este doar că firmele fac toate aceste lucruri, ci că Cei Patru au devenit atât de buni la asta.

Facebook a avut nevoie de mai puțin de un deceniu să ajungă la 1 miliard de clienți. Acum este un serviciu de comunicare globală, cu o pornire de a deveni cea mai mare companie de publicitate din lume. E o companie cu 17 000 de angajați, evaluată la 448 de miliarde de dolari[1,2]. Bogățiile curg înspre puținii norocoși. Disney, o companie de media de succes după standardele tradiționale, are mai puțin de jumătate ca valoare de piață (181 de miliarde), dar 185 000 de angajați[3,4].

Această ultraproductivitate creează creștere, dar nu neapărat și prosperitate. Giganții erei industriale, inclusiv General Motors și IBM, aveau sute de mii de angajați. Câștigurile erau distribuite mai corect decât astăzi. Investitorii și directorii se îmbogățeau, deși nu ajungeau miliardari, iar muncitorii, marea parte a lor organizați în sindicate, își puteau cumpăra case și bărci cu motor și își puteau trimite copiii la facultate.

Aceasta este America pe care milioane de votanți furioși o vor înapoi. Ei tind să dea vina pe comerțul global și pe imigranți, dar economia informatică și adorarea ei sunt la fel de vinovate. O bogăție enormă în rândul unei populații reduse de investitori și a unor lucrători incredibil de capabili – lăsând în urmă marea parte a forței de muncă (probabil crezând că drogul maselor va fi urmărirea de materiale video online și un telefon incredibil de puternic).

Împreună, călăreții au 418 000 de angajați – populația unui oraș cât Minneapolis[5]. Dacă pui împreună valoarea acțiunilor publice ale Celor Patru Călăreți, ajungi la 2,3 *mii de miliarde*[6]. Acest lucru înseamnă că versiunea Minneapolis 2.0 conține la fel de multă bogăție precum produsul intern brut al Franței, o națiune dezvoltată, care are 67 de milioane de locuitori[7]. Acest oraș înstărit va prospera, în timp ce restul statului Minnesota cerșește investiții, oportunități și locuri de muncă.

Această socoteală se întâmplă deja. Este distorsiunea creată de marșul constant al tehnologiei digitale, dominația Celor Patru și credința că o clasă „inovatoare" merită o viață exponențial mai bună.

Este un pericol pentru societate și nu dă semne de încetinire. Golește clasa de mijloc, ceea ce duce la orașe falimentare, alimentează politica furioasă a celor care se simt înșelați și susține creșterea demagogilor. Nu sunt un expert în politică și nu voi încărca această carte cu recomandări pe care nu sunt

calificat să le fac. Și totuși, distorsiunile sunt vizibile și îngrijorătoare.

Scop

Cum ne folosim puterea inteligenței și în ce scop? Să ne uităm înapoi, la mijlocul secolului XX. Dacă ne gândim la puterea de calcul, eram săraci. Computerele erau dispozitive mari și primitive de ordonare a datelor în tabele, iar tranzistoarele abia înlocuiau gradat tuburile vidate. Nu exista inteligență artificială, iar căutarea avea loc cu viteza melcului, în biblioteci, cu ajutorul fișelor de cărți.

În ciuda acestor handicapuri, abordam proiecte imense pentru umanitate. În primul rând, am avut cursa de salvare a lumii și fragmentarea atomului. Hitler a avut un avans la start și, dacă naziștii ar fi ajuns acolo primii, ar fi fost sfârșitul jocului. În 1939, guvernul SUA a lansat Proiectul Manhattan. Timp de șase ani au fost mobilizați 130 000 de oameni. Asta ar însemna cam o treime din forța de muncă a Amazon.

În șase ani am câștigat cursa de construire a bombei atomice. Poate nu îl privești ca pe un obiectiv care să merite atât efort. Dar câștigarea acestei curse era o prioritate strategică și ne-am mobilizat pentru a reuși. Am făcut același lucru pentru a ajunge pe Lună, o întreprindere care a mobilizat 400 000 de lucrători din Statele Unite, Canada și Marea Britanie.

Fiecare dintre călăreți depășește indiscutabil atât proiectul Manhattan, cât și proiectul Apollo, ca inteligență și capacitate tehnologică. Puterea lor de calcul este aproape nelimitată și ridicol de ieftină. Ei moștenesc trei generații de cercetări ale analizelor statistice, optimizării și inteligenței artificiale. Fiecare călăreț înoată în informațiile vărsate de noi 24 de ore

pe zi, 7 zile pe săptămână, analizate de unii dintre cei mai inteligenți, creativi și hotărâți oameni care au trăit vreodată.

Care este scopul ultim pentru ele, cele mai mari concentrări de capital uman și financiar realizate vreodată? Care este misiunea lor? Să vindece cancerul? Să elimine sărăcia? Să exploreze universul? Nu, scopul lor este: să mai vândă un nenorocit de Nissan.

Eroii și inovatorii din trecutul recent au creat, și încă mai creează, locuri de muncă pentru sute de mii de oameni. Unilever are o valoare de piață de 156 de miliarde de dolari și 171 000 de angajați[8,9]. Intel are o valoare de 165 de miliarde de dolari și 107 000 de angajați[10,11]. Compară asta cu Facebook, care are o valoare de 448 de miliarde de dolari și 17 000 de angajați[12,13].

Avem o imagine despre aceste companii mari că ar crea multe locuri de muncă, dar de fapt au un număr mic de slujbe foarte bine plătite, iar toți ceilalți se bat pe firimituri. America este pe cale să devină casa a 3 milioane de stăpâni și 350 de milioane de servitori. Din nou, nu a fost niciodată mai ușor să fii miliardar, dar nu a fost niciodată mai greu să fii milionar.

Ar putea fi inutil, ori pur și simplu greșit, să te lupți cu ele sau să etichetezi aceste firme împreună ca fiind „rele". Nu știu. Și totuși, sunt sigur că înțelegerea Celor Patru ne oferă o perspectivă importantă despre era digitală și o capacitate mai mare de a construi securitate economică pentru tine și familia ta. Sper că această carte te va ajuta cu amândouă.

Mulțumiri

Sunt (foarte) bucuros că s-a terminat toată treaba cu prima carte, dar sper că putem menține echipa împreună. Agentul meu, Jim Levine, este excepțional la ceea ce face (și știam asta). În plus, a devenit un model: căsătorit la cincizeci de ani, inteligent și puternic. Cartea aceasta e la fel de mult și a lui. Editorul meu, Niki Papadopoulos, a ținut munca onestă și la termen.

Asociatele mele de la L2, Maureen Mullen și Katherine Dillon, au fost o sursă constantă de inspirație și camaraderie. Sper că se mândresc cu acest efort, deoarece l-au modelat. Directorul executiv al L2, Ken Allard, a fost deosebit de generos și m-a susținut. Mai mulți profesioniști remarcabili de la L2 au făcut informarea pentru această carte:

— Danielle Bailey
— Todd Benson (consiliul de administrație)
— Colin Gilbert
— Claude de Jocas
— Mabel McClean

Echipa cărții de la L2, Elizabeth Elder, Ariel Meranus, Maria Petrova și Kyle Scallon, au luat limonadă și au transformat-o în ceva mult mai bun (cum ar fi limonadă și... vodcă). Colegii de la NYU Stern, Adam Brandenburger, Anastasia Crosswhite, Vasant Dhar, Peter Henry, Elizabeth Morrison, Rika Nazem și Luke Williams m-au susținut și tolerat.

Aș vrea să le mulțumesc părinților mei pentru că au avut curajul să se suie într-un vapor și să vină în America, contri-

buabililor statului California şi administratorilor Universităţii din California pentru că au dat unui copil neremarcabil oportunităţi remarcabile.

Beata, îţi mulţumesc şi te iubesc.

Ilustrații

Market Capitalization, as of April 25, 2017
Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/

Return on Human Capital, 2016
Forbes, May, 2016, http:/www.forbes.com/companies/general-motors/
Facebook, Inc, http:/newsroom.fb.com/company-info/
Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/

The Five Largest Companies, in 2006
Taplin, Jonathan. „Is It Time to Break Up Google?" *The New York Times*.

Where People Start Product Searches, 2016
Soper, Spencer. „More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search." *Bloomberg*.

Percent of American Households Using Amazon Prime, 2016
„Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips." Pew Research Center.
ACTA, „The Vote Is In - 78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association." ACTA.

„2016 November General Election Turnout Rates." United States Elections Project.
Stoffel, Brian. „The Average American Household's Income: Where Do You Stand?" *The Motley Fool.*
Green, Emma. „It's Hard to Go to Church." *The Atlantic.*
„Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice." The Rand Corporation.
Tuttle, Brad. „Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger." *Time.*

Flash Sale Sites' Industry Revenue
Lindsey, Kelsey. „Why the Flash Sale Boom May Be Over—And What's Next." RetailDIVE.

2006-2016 Stock Price Growth
Choudhury, Mawdud. „Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value— 2006 Vs Present Day." ExecTech.

Stock Price Change on 1/5/2017
Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/

U.S. Market Shares, Apparel & Accessories
Peterson, Hayley. „Amazon Is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the US." *Business Insider.*

Average Monthly Spend on Amazon, U.S. Average 2016
Shi, Audrey. „Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers." *Fortune.*

Percentage of Affluents Who Can Identify a „Favorite Brand"
Findings from the 10th Annual Time Inc./YouGov Survey of Affluence and Wealth, April 2015.

Industry Value in the U.S.

Farfan, Barbara. „2016 US Retail Industry Overview." The Balance.

„Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars)." Statista.

„Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics." Plunkett Research.

U.S. Retail Employees

„Retail Trade." DATAUSA.

The Smartphone Global Marketshare *vs.* Profits

Sumra, Husain. „Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016." MacRumors.

Gap *vs.* Levi's: Revenue in Billions

Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 13, 1998), from Gap, Inc. website.

Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 28, 2006), from Gap, Inc. website.

„Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material." Clean Clothes Campaign.

Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (filed February 14, 2006), p. 26, from Levi Strauss & Co. website.

Cost of College

„Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home . . ." AEIdeas, August 2016, http://bit.ly/2nHvdfir.

Irrational Exuberance
Robert Shiller, http://amzn.to/2098DZE.

Time Spent on Facebook, Instagram, & WhatsApp per Day, December 2016
„How Much Time Do People Spend on Social Media?" MediaKik.

Number of Timeline Posts per Day—Single *vs.* In a Relationship
Meyer, Robinson. „When You Fall in Love This Is What Facebook Sees." *The Atlantic.*

Individuals Moving from/to WPP to Facebook & Google
L2 Analysis of LinkedIn Data.

Global Reach *vs.* Engagement by Platform
L2 Analysis of Unmetric Data.
L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017. L2, Inc.

U.S. Digital Advertising Growth, 2016 YOY
Kafka, Peter. „Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?" *Recode.*

Market Capitalization, February 2016
Yahoo! Finance. Accessed in February 2016, http:/finance.yahoo.com/

YOY Performance of Top CPG Brands, 2014–2015
„A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed." Catalina Marketing.

Percent Global Revenue Outside the U.S., 2016

„Facebook Users in the World." Internet World Stats.

„Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars)." Statista.

Millward, Steven. „Asia Is Now Facebook's Biggest Region." Tech in Asia.

Thomas, Daniel. „Amazon Steps Up European Expansion Plans." *The Financial Times*.

Alibaba.com, YOY Growth, 2014–2016

Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (filed January 24, 2017), p. 2, from Alibaba Group website.

Price:Sales Ratio, April 28, 2017

Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.

LinkedIn Revenue Sources, 2015

LinkedIn Corporate Communications Team. „LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results." LinkedIn.

The March to a Billion Users

Desjardins, Jeff. „Timeline: The March to a Billion Users [Chart]." Visual Capitalist.

Driving 90% of Digital Ad Growth, 2016

Kint, Jason. „Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie. Scraps for Everyone Else." Digital Content Next.

Note

Capitolul 1: Cei patru

1. „US e-commerce sales grow 15.6% in 2016", Stefany Zaroban, *Digital Commerce 360*, 17 februarie 2017, https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/.
2. „2017 Top 250 Global Powers of Retailing", National Retail Federation, 16 ianuarie 2017, https://nrf.com/news/2017-top-250-global-powers-of-retailing.
3. Yahoo! Finance, https://finance.yahoo.com/.
4. „The World's Billionaires", în *Forbes*, 20 martie 2017, https://www.forbes.com/billionaires/list/.
5. Amazon.com, Inc., FY16-Q4 for the Period Ending, 31 decembrie 2016 (depus pe 2 februarie 2017), p. 13, Amazon.com, Inc. website, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother.
6. „Here Are the 10 Most Profitable Companies", în *Forbes*, 8 iunie 2016, http://fortune.com/2016/06/08/fortune-500-most-profitable-companies-2016/.
7. „Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995-2014", Jitender Miglani, în *Revenues and Profits*, 25 iulie 2015, https://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/.
8. FY16-Q4 for the Period Ending, 31 decembrie 2016.
9. „Apple Reports Fourth Quarter Results", Apple Inc., 25 octombrie 2016, http://www.apple.com/newsroom/2016/10/apple-reports-fourth-quarter-results.html.

10. „Apple's cash hoard swells to record $246.09 billion" Christine Wang, *CNBC,* 31 ianuarie 2017, http://www.cnbc.com/2017/01/31/apples-cash-hoard-swells-to-record-24609-billion.html.
11. „Denmark GDP 1960-2017", în *Trading Economics,* 2017, http://www.trading economics.com/denmark/gdp.
12. „Current World Population", în *Worldometers,* 25 aprilie 2017.
13. Facebook, Inc., https://newsroom.fb.com/company-info/.
14. „Facebook, Google top out most popular apps in 2016", Alfred Ng, *CNET,* 28 decembrie 2016, https://www.cnet.com/news/facebook-google-top-out-uss-most-popular-apps-in-2016/.
15. „Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More", James B. Stewart, în *New York Times,* 5 mai 2016, https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0.
16. „2016 U.S. Cross-Platform Future in Focus", Adam Lella şi Andrew Lipsman, *comScore,* 30 martie 2016, https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2016/2016-US-Cross-Platform-Future-in-Focus.
17. „How Google handles search queries it's never seen before", Abhimanyu Ghoshal, în *The Next Web,* 26 octombrie 2015, https://thenextweb.com/google/2015/10/26/how-google-handles-search-queries-its-never-seen-before/#.tnw_Ma3rOqjl.
18. „Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results", Alphabet Inc., 27 octombrie 2016, https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/.
19. „Google says there are now 2 billion active Chrome in-stalls", Frederic Lardinois, în *TechCrunch,* 10 noiembrie 2016, https://

techcrunch.com/2016/11/10/google-says-there-are-now-2-billion-active-chrome-installs/.

20. *Forbes*, mai 2016, https://www.forbes.com/companies/general-motors/.
21. Facebook, Inc., https://newsroom.fb.com/company-info/.
22. Yahoo! Finance, https://finance.yahoo.com/.
23. *Ibid.*
24. „Report for Selected Countries and Subjects", Fondul Monetar Internațional, octombrie 2016, http://bit.ly/2eLOnMI.
25. „More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search", Spencer Soper, *Bloomberg*, 27 septembrie 2016, https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search.

Capitolul 2: Amazon

1. „Sizeable gender differences in support of bans on assault weapons, large clips", Pew Research Center, 9–16 august 2016, http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6/.
2. *Ibid.*
3. „More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon", Mahita Gajanan, în *Fortune*, 1 februarie 2017, http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/.
4. Amazon, 2016 Annual Report, 10 februarie 2017, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings#14806946.
5. „US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017 (trillions and % change vs. same quarter of prior year)", *eMarketer*, februarie 2017,

http://dashboard-na1.emarketer.com/numbers/dist/index.html#/584b26021403070290f93a2d/5851918a0626310a2c186ac2.

6. „That review you wrote on Amazon? Priceless", Elizabeth Weise, în *USA Today,* 20 martie 2017, https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/03/20/review-you-wrote-amazon-priceless/99332602/.
7. „This Chart Shows How Amazon Could Become the First $1 Trillion Company", Eugene Kim, în *Business Insider,* 7 decembrie 2016, http://www.businessinsider.com/how-amazon-could-become-the-first-1-trillion-business-2016-12.
8. *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers,* editori Richard B. Lee și Richard Daly, Cambridge University Press, 2004, „Introduction: Foreigners and Others".
9. „Why Men Don't Like Shopping and (Most) Women Do: The Origins of Our Attitudes Toward Shopping", Steve Taylor, în *Psychology Today*, 14 februarie 2014, https://www.psychologytoday.com/blog/out-the-darkness/201402/why-men-dont-shopping-and-most-women-do.
10. „Hunter gatherer brains make men and women see things differently" în *Telegraph*, 30 iulie 2009, http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5934226/Hunter-gatherer-brains-make-men-and-women-see-things-differently.html.
11. „Women vs. Men—Gender Differences in Purchase Decision Making", Anneke Van Aswegen în *Guided Selling,* 29 octombrie 2015, http://www.guided-selling.org/women-vs-men-gender-differences-in-purchase-decision-making.
12. „The Psychology of... Hoarding", Mary Duenwald, în *Discover*, 1 octombrie 2004, http://discovermagazine.com/2004/oct/psychology-of-hoarding.

13. „Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050", Centers for Disease Control and Prevention, 22 octombrie 2010, https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html.
14. „Paul Pressler Discusses the Impact of Terrorist Attacks on Theme Park In-dustry", CNN.com/Transcripts, 6 octombrie 2001, http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0110/06/smn.26.html.
15. „Euro rich list: The 48 richest people in Europe", în *New European*, 26 februarie 2017, http://www.theneweuropean.co.uk/culture/euro-rich-list-the-48-richest-people-in-europe-1-4906517.
16. „LVMH: Luxury's Global Talent Academy", *The Business of Fashion,* 25 aprilie 2017, https://www.businessoffashion.com/community/companies/lvmh.
17. „Home Depot Vs. Lowes: The Home Improvement Battle", Jason Fernando, Investopedia, 7 iulie 2015.
18. „The 10 Super Stocks of 1982", Fred. R. Bleakly, în *New York Times*, 2 ianuarie 1983, http://www.nytimes.com/1983/01/02/business/the-10-super-stocks-of-1982.html? pagewanted=all.
19. „Decade's Hottest Stocks Reflect Hunger for Anything Tech", Josh Friedman, în *Los Angeles Times*, 28 decembrie 1999, http://articles.latimes.com/1999/dec/28/business/fi-48388.
20. „Changes in the Top Ten US Retailers from 1990 to 2012: Six of the Top Ten Have Been Replaced", Milton Recht, în *Misunderstood Finance,* 21 octombrie 2013, http://misunderstoodfinance.blogspot.com.co/2013/10/changes-in-top-ten-us-retailers-from.html.
21. „Largest US Retail Companies on 2016 World's Biggest Retail Chains List", Barbara Farfan, în *The Balance,* 13

februarie 2017, https://www.thebalance.com/largest-us-retailers-4045123.

22. „Amazon Sinks on Revenue Miss", Eugene Kim, în *Business Insider*, 2 februarie 2017, http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2.
23. „Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995-2014", Jitender Miglani, în *Revenues and Profits*, 25 iulie 2015, http://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/.
24. „Are Retailers Over-Promoting for Holiday 2016?", Nikki Baird, în *Forbes*, 16 decembrie, https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2016/12/16/are-retailers-over-promoting-for-holiday-2016/#53bb6fbb3b8e.
25. „How Did We Get Here? A Short History of Retail", Josh Leibowitz, LinkedIn, 7 iunie 2013, https://www.linkedin.com/pulse/20130607115409-12921524-how-did-we-get-here-a-short-history-of-retail.
26. „10 Oldest U.S. Retailers", Joe Skorupa, RIS, 19 august 2008, https://risnews.com/10-oldest-us-retailers.
27. „A Brief History of the Mall", Richard A. Feinberg şi Jennifer Meoli, Advances in Consumer Research 18 (1991), pp. 426–27 , accesat în 4 aprilie 2017, http://www.acrwebsite.org/volumes/7196/volumes/v18/NA-18.
28. „How to Profit from the Death of Malls in America", Ky Trang Ho, în *Forbes*, 4 decembrie 2016, https://www.forbes.com/sites/trangho/2016/12/04/how-to-profit-from-the-death-of-malls-in-america/#7732f3cc61cf.
29. „A Timeline of the Internet and E-Retailing: Milestones of Influence and Con-current Events", Kelley School of Business: Center for Education and Research in Retailing, https://kelley.iu.edu/CERR/timeline/print/page14868.html.

30. „How Jeff Bezos Is Hurtling Toward World Domination", Alexander Nazaryan, în *Newsweek*, 12 iulie 2016, http://www.newsweek.com/2016/07/22/jeff-bezos-amazon-ceo-world-domination-479508.html.
31. „Start Selling Online—Fast", Amazon.com, Inc., https://services.amazon.com/selling/benefits.htm.
32. „US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017" în *eMarketer*, ianuarie 2017, http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R-=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT(Type%3aComparative+Estimate)&kwredirect=n.
33. „Amazon has at least 66 million Prime members but subscriber growth may be slowing", Jason Del Rey, în *Recode*, 3 februarie 2017, https://www.recode.net/2017/2/3/14496740/amazon-prime-membership-numbers-66-million-growth-slowing.
34. „More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon", Mahita Gajanan, în *Fortune*, 1 februarie 2017, http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/.
35. „Two extra shopping days make 2016 the biggest holiday yet", Ken Cassar, *Slice Intelligence*, 5 ianuarie 2017, https://intelligence.slice.com/two-extra-shopping-days-make-2016-biggest-holiday-yet/.
36. „Amazon ranked most reputable company in U.S. in Harris Poll", Allen Cone, UPI, 20 februarie 2017, http://www.upi.com/Top_News/US/2017/02/20/Amazon-ranked-most-reputable-company-in-US-in-Harris-Poll/6791487617347/.
37. „Amazon's Robot Workforce Has Increased by 50 Percent" CEB Inc., 29 decembrie 2016, https://www.cebglobal.com/

talentdaily/amazons-robot-workforce-has-increased-by-50-percent/.
38. „Top 2 U.S. Jobs by Number Employed: Salespersons and Cashiers", Takala Rudy, *CNS News*, 25 martie 2015, http://www.cnsnews.com/news/article/rudy-takala/top-2-us-jobs-number-employed-salespersons-and-cashiers.
39. „Teach Trends", National Center for Education Statistics, https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=28.
40. Transcriere integrală: Internet Archive founder Brewster Kahle on Recode Decode, în *Recode*, 8 martie 2017, https://www.recode.net/2017/3/8/14843408/transcript-internet-archive-founder-brewster-kahle-wayback-machine-recode-decode.
41. Amazon Dash este un buton ce poate fi amplasat oriunde în casă, care se conectează la Amazon prin Wi-Fi pentru a comanda cu un singur clic, https://www.amazon.com/Dash-Buttons/b?ie=UTF8&node=10667898011.
42, http://www.businessinsider.com/amazon-prime-wardrobe-2017-6.
43. „Agricultural employment: Has the decline ended?", Patricia A. Daly, Bureau of Labor Statistics, noiembrie 1981, https://stats.bls.gov/opub/mlr/1981/11/art2full.pdf.
44. „Listen Up! It's Time for a Profit; A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious", Saul Hansell, *în New York Times*, 20 mai 2001, http://www.nytimes.com/2001/05/20/business/listen-up-it-s-time-for-a-profit-a-front-row-seat-as-amazon-gets-serious.html.
45. Yahoo! Finance, https://finance.yahoo.com/.
46. „Enterprise Value Multiples by Sector (US)", Aswath Damodaran, la NYU Stern, ianuarie 2017, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html.

47. „Amazon Is Simply an Amazing Company", Brian Nelson, în *Seeking Alpha*, 6 decembrie 2016, https://seekingalpha.com/article/4028547-amazon-simply-amazing-company.
48. „Wal-Mart Stores' (WMT) CEO Doug McMillon on Q1 2016 Results—Earnings Call Transcript", în *Seeking Alpha*, 19 mai 2015, https://seekingalpha.com/article/3195726-wal-mart-stores-wmt-ceo-doug-mcmillon-on-q1-2016-results-earnings -call-transcript?part=single.
49. „Why Walmart's Stock Price Keeps Falling (WMT)", Matt Rego, în *Seeking Alpha*, 11 noiembrie 2015, http://www.investopedia.com/articles/markets/111115/why-walmarts-stock-price-keeps-falling.asp.
50. „Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don't confuse them", Matt Rosoff, în *Business Insider*, 5 aprilie 2016, http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and -type-2-decisions-2016-4.
51. Amazon.com, Scrisoare către acționari 2016. Accesată în 25 aprilie 2017, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual.
52. „The cost of convenience: Amazon's shipping losses top $7B for first time", Todd Bishop, în *GeekWire*, 9 februarie 2017, http://www.geekwire.com/2017/true-cost-convenience -amazons-annual-shipping-losses-top-7b-first-time/.
53. Scrisoare către acționari.
54. „The 50 richest people on earth", Melissa Stanger, Emmie Martin și Tanza Loudenback, în *Business Insider*, 26 ianuarie 2016, http://www.businessinsider.com/50-richest -people-on-earth-2016-1.
55. „The Global Unicorn Club", *CB Insights*, https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies.
56. Amazon.com, FY16-Q4 pentru perioada până în 31 decembrie 2016 (depus în februarie 2017), p. 13, de pe website-ul

Amazon.com, Inc., http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother.

57. „Amazon Beats Apple as Most Trusted Company in U.S.: Harris Poll", Nicole Goodkind, Yahoo! Finance, 12 februarie 2013, http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/amazon-beats-apple-most-trusted-company-u-harris-133107001.html.
58. „America's Most Reputable Companies, 2015", Susan Adams, în *Forbes*, 13 mai 2015, https://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/05/13/americas-most-reputable-companies-2015/#4b231fd21bb6.
59. „Amazon posts its first net profit", Larry Dignan, *CNET*, 22 februarie 2002, https://www.cnet.com/news/amazon-posts-its-first-net-profit/.
60. Amazon.com, 2015 Q1-Q3 Rapoarte trimestriale. Accesat pe 7 aprilie 2017, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Quarterly%20Filings#10368189.
61. „Amazon's $160 billion business you've never heard of", Hope King, *CNN Tech*, 4 noiembrie 2015, http://money.cnn.com/2015/11/04/technology/amazon-aws-160-billion-dollars/.
62, http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr/financials.
63. „Scott Galloway: This Is the Top of the Market", L2 Inc., 16 februarie 2017, https://www.youtube.com/watch?v=uIXJNt-7aY4&t=1m8s.
64, http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
65. „Amazon Prime Now Has 80 Million Members", Leena Rao, în *Fortune*, 25 aprilie 2017, http://fortune.com/2017/04/25/amazon-prime-growing-fast/.

66. „Have a look inside the 1-million-square-foot Amazon fulfillment center in Ruskin", Justin Grifin, în *Tampa Bay Times*, 30 martie 2016, http://www.tampabay.com/news/business/retail/have-a-look-inside-the-1-million-square-foot-amazon-fulfillment-center-in/2271254.
67. „Amazon is getting into the oceanic freight shipping game", Andrew Tarantola, în *Engadget*, 14 ianuarie 2016, https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is-getting-into-the-oceanic-freight-shipping-game/.
68. *Ibid.*
69. Yahoo! Finance, https://finance.yahoo.com/.
70. „Upscale Shopping Centers Nudge Out Down-Market Malls", Suzanne Kapner, în *Wall Street Journal*, 20 aprilie 2016, https://www.wsj.com/articles/upscale-shopping-centers-nudge-out-down-market-malls-1461193411?ru=yahoo?mod=yahoo_itp.
71. http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
72. http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
73. http:/www.recode.net/2017/3/8/14850324/amazon-books-store-bellevue-mall-expansion.
74. „Here's How Many Pop-Up Stores Amazon Plans to Open", Michal Addady, în *Fortune*, 9 septembrie 2016, http://fortune.com/2016/09/09/amazon-pop-up-stores/.
75. „Sears, J.C. Penney, Kmart, Macy's: These retailers are closing stores in 2017", David Carrig, în *USA Today*, 9 mai 2017, https://www.usatoday.com/story/money/2017/03/22/retailers-closing-stores-sears-kmart-jcpenney-macys-mcsports-gandermountian/99492180/.
76. http://clark.com/shopping-retail/confirmed-jcpenney-stores-closing/.

77. „Bom File Format", *WhatIs.com*, http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file.
78. „Diapers.com Rocks Online Retailing", Helen Coster, în *Forbes*, 8 aprilie 2010, https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-baby-diapers-e-commerce-retail-mother-lode.html.
79. „Confirmed: Amazon Spends $545 Million on Diapers.com Parent Quidsi", Robin Wauters, *TechCrunch*, 8 noiembrie 2010, https://techcrunch.com/2010/11/08/confirmed-amazon-spends-545-million-on-diapers-com-parent-quidsi/.
80. „Jet.com: The $3B Hair Plugs", L2 Inc, 9 august 2016, https://www.youtube.com/watch?v=6rPEhFTFE9c.
81. „Jeff Bezos' Letter Shines a Light on How Amazon Sees Itself", Eric Jhonsa, în *Seeking Alpha*, 6 aprilie 2016, https://seekingalpha.com/article/3963671-jeff-bezos-letter-shines-light-amazon-sees#alt2.
82. „Survey of Afluence and Wealth", Sally Boucher, în *WealthEngine*, 2 mai 2014, https://www.wealthengine.com/resources/blogs/one-one-blog/survey-afluence-and-wealth.
83. „Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers", Audrey Shi, în *Fortune*, 11 iulie 2016, http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/.
84. L2 Inc. „Scott Galloway: Innovation is a Snap" L2 Inc., 13 octombrie 2016, https://www.youtube.com/watch?v=PhB8n-ExMck.
85. „Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger", Brad Tuttle, în *Time*, 14 aprilie 2016, http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-american-members/.
86. „Amazon's Fulfillment Costs Are Taking More of the Pie", Travis Holum, în *The Motley Fool*, 22 decembrie 2016,

https://www.fool.com/investing/2016/12/22/amazons-fulfillment-costs-are-taking-more-of-the-p.aspx.
87. „Scott Galloway: Amazon Flexes", L2 Inc., 3 martie 2016, https://www.youtube.com/watch?v=Nm7gIEKYWnc.
88. „Amazon IQ: Personal Care", L2 Inc., februarie 2017.
89. „Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace", Jodi Kantor și David Streitfeld, în *New York Times*, 15 august 2015, https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1.
90. „Amazon Acquires Robot-Coordinated Order Fulfillment Company Kiva Systems for $775 Million in Cash", Leena Rao, în *TechCrunch*, 19 martie 2012, https://techcrunch.com/2012/03/19/amazon-acquires-online-fulfillment-company-kiva-systems-for-775-million-in-cash/.
91. „Amazon sinks on revenue miss", Eugene Kim, în *Business Insider*, 2 februarie 2017, http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2.
92. „Scott Galloway: Amazon Flexes".
93. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
94. „The Retail Forecast for 2017-18", Centre for Retail Research, 24 ianuarie 2017, http://www.retailresearch.org/retailforecast.php.
95. „2016 Europe 500 Report", în *Digital Commerce 360*, https://www.digitalcommerce360.com/product/europe-500/#!/.
96. http://www.cnbc.com/2016/05/17/amazon-planning-second-grocery-store-report.html.
97. Amazon.com Inc. 2016 Scrisoare către acționari. Accesat în 25 aprilie 2017, http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual.

98. „2016 US Retail Industry Overview", Barbara Farfan, în *The Balance*, 13 august 2016, http:/www.thebalance.com/us-retail-industry-overview-2892699.
99. „Value of the entertainment and media market in the United States from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars)", Statista, http:/www.statista.com/statistics/237769/value-of-the-us-entertainment-and-media-market/.
100. „Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics", Plunkett Research, http://www.plunkettresearch.com/statistics/telecommunications-market-research/.
101, http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0
102. „IBISWorld Industry Report 44511: Supermarkets & Grocery Stores in the US". IBISWorld, 2017, http:/www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/retail-trade/food-beverage-stores/supermarkets-grocery-stores.html.
103. „Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines", Leena Rao, în *Fortune*, 5 decembrie 2016, http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/.
104. http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
105. http:/techcrunch.com/2017/06/17/in-wake-of-amazonwhole-foods-deal-instacart-has-a-challenging-opportunity/.
106. http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/walmart-bonobos-merger.html?_r=0.
107. http:/www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
108. „More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search", Spencer Soper, Bloomberg, 27 septembrie

2016, http:/www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search.

Capitolul 3: Apple

1. „F.B.I. Treating San Bernardino Attack as Terrorism Case", Michael S. Schmidt și Richard Pérez-Peña, în *New York Times*, 4 decembrie 2015, https://www.nytimes.com/2015/12/05/us/tashfeen-malik-islamic-state.html.
2. „Apple opposes judge's order to hack San Bernardino shooter's iPhone", Evan Perez și Tim Hume, *CNN*, http://www.cnn.com/2016/02/16/us/san-bernardino-shooter-phone-apple/.
3. „Views of Government's Handling of Terrorism Fall to Post-9/11 Low", Pew Research Center, 15 decembrie 2015, http://www.people-press.org/2015/12/15/views-of-governments-handling-of-terrorism-fall-to-post-911-low/#views-of-how-the-government-is-handling-the-terrorist-threat.
4. „Millennials: A Portrait of Generation Next", Pew Research Center, februarie 2010, http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf.
5. „Apple: FBI seeks 'dangerous power' in fight over iPhone", *The Associated Press*, 26 februarie 2016, http://www.cbsnews.com/news/apple-fbi-seeks-dangerous-power-in-fight-over-iphone/.
6. Cook, Tim, „A Message to Our Customers", Apple Inc., 16 februarie 2016, http:/www.apple.com/customer-letter/.
7. „Government's Ex Parte Application for Order Compelling Apple, Inc. to Assist Agents in Search; Memorandum of Points and Authorities; Declaration of Christopher Pluhar",

United States District Court for the Central District of California, 16 februarie 2016, http:/www.wired.com/wp-content/uploads/2016/02/SB-shooter-MOTION-seeking-asst-iPhone1.pdf.
8. „How Jobs dodged the stock option backdating bullet", Steve Tobak, *CNET*, 23 august 2008, http:/www.cnet.com/news/how-jobs-dodged-the-stock-option-backdating-bullet/.
9. Apple Inc., Form 10-K for the Period Ending September 26, 2015 (depus în 10 noiembrie 2015), p. 24, de pe website-ul Apple, Inc, http://investor.apple.com/financials.cfm.
10. „The 35 Percent Corporate Tax Myth", Matthew Gardner, Robert S. McIntyre și Richard Phillips, Institute on Taxation and Economic Policy, 9 martie 2017, http://itep.org/itep_reports/2017/03/the-35-percent-corporate-tax-myth.php#.WP5ViVPyvVp.
11. „Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016", Husain Sumra, *MacRumors*, 7 martie 2017, http:/www.macrumors.com/2017/03/07/apple-global-smartphone -profit-2016-79/.
12. „The World's Billionaires", *Forbes*, 20 martie 2017, http:/www.forbes.com/billionaires/list/.
13. „How Apple Really Lost Its Lead in the '80s", Jay Yarow, în *Business Insider*, 9 decembrie 2012, http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the-80s-2012-12.
14. „The Macintosh Speaks For Itself (Literally)...", David Bunnell, *Cult of Mac*, 1 mai 2010, http://www.cultofmac.com/40440/the-macintosh-speaks-for-itself-literally/.
15. „History of desktop publishing and digital design", Design Talkboard, http://www.designtalkboard.com/design-articles/desktoppublishing.php.

16. „The Computer, the Consumer and Privacy", David Burnham, în *New York Times,* 4 martie 1984, http://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html.
17. „Apple drops 'Computer' from name", Thomas Ricker, în *Engadget*, 1 ianuarie 2007, http:/www.engadget.com/2007/01/09/apple-drops-computer-from-name/.
18. „Apple's iPhone 6 Faces a Big Pricing Problem Around the World", Jim Edwards, în *Business Insider*, 28 iulie 2014, http://www.businessinsider.com/android-and-iphone-market-share-and-the-iphone-6-2014-7.
19. „Apple is taking 92% of profits in the entire smartphone industry", Rob Price, în *Business Insider,* 13 iulie 2015, http://www.businessinsider.com/apple-92-percent-profits-entire-smartphone-industry-q1-samsung-2015-7.
20. „Louis Vuitton Biography", *Biography*, http://www.biography.com/people/louis-vuitton-17112264.
21. „'Designed by Apple in Calfornia' chronicles 20 years of Apple design", Apple Newsroom, http:/www.apple.com/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/.
22. *Ibid.*
23. Don Norman, *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things,* Ed. Basic Books, New York, 2005.
24. „The Secret of Apple Design", Daniel Turner, în *Technology Review* MIT, 1 mai 2007, https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/.
25. „Gap Gets It: Mickey Drexler Is Turning His Apparel Chain into a Global Brand. He wants buying a Gap T-shirt to be like buying a quart of milk. But is this business a slave to fashion?", Nina Munk, în *Fortune,* 3 august 1998, http://

archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/08/03/246286/index.htm.
26. Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus pe 3 martie 1998),de pe websiteul Gap, Inc., http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NjkoNjY5JnN1YnNpZD01Nw%3d%3d&ListAll=1.
27. Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (depus pe martie 28 martie 2006), from Gap, Inc. website, http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NDA1NjM2OSZzdWJzaWQ9NTc%3d&ListAll=1.
28. „Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material", Clean Clothes Campaign, 1 mai 1998, http:/archive.cleanclothes.org/news/4-companies/946-case-file-levi-strauss-a-co.html.
29. Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (depus pe 14 februarie 2006), p. 26, de pe website-ul Levi Strauss & Co. website, http://levistrauss.com/investors/sec-filings/.
30. „Steve Jobs and Mickey Drexler: A Tale of Two Retailers", Rita Warkov, *CNBC*, 22 mai 2012, http://www.cnbc.com/id/47520270.
31. „Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work", Cliff Edwards, *Bloomberg*, 21 mai 2001, http:/www.bloomberg.com/news/articles/2001-05-20/commentary-sorry-steve-heres-why-apple-stores-wont-work.
32. „Why (Small) Size Matters in Retail: What Big-Box Retailers Can Learn From Small-Box Store Leaders", Ed Valdez, în

Seeking Alpha, 11 aprilie 2017, http:/seekingalpha.com/article/4061817-small-size-matters-retail.

33. „Apple Computer Retail Stores Global Locations", Barbara Farfan, în *The Balance,* 12 octombrie 2016, http:/www.thebalance.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925.
34. „Magic Kingdom tops 20 million in 2015 theme park attendance report", Robert Niles, în *Theme Park Insider,* 25 mai 2016, http://www.themeparkinsider.com/flume/201605/5084.
35. Apple Inc, http:/www.apple.com/shop/buy-iphone/iphone-7/4.7-inch-display-128gb-gold?afid=p238| sHVGkp8Oe-dc_mtid_1870765e38482_pcrid
36, http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/best-cheap-smartphones-payg-mobiles-compared-1314718.
37. „BlackBerry KeyOne keyboard phone kicks off a new BlackBerry era (hands-on)", Jessica Dolcourt, *CNET*, 25 februarie 2017, http:/www.cnet.com/products/blackberry-keyone/preview/.
38. Nike, Inc., Form 10-K for the Period Ending May 31, 2016 (depus pe 21 iulie 2016), p. 72, de pe website-ul Nike, Inc, http://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf.
39. Apple Inc., Form 10-K for the Period Ending September 24, 2016 (depus pe 26 octombrie 2016), p. 43, de pe website-ul Apple, Inc, http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/4635343320x0x913905/66363059-7FB6-4710-B4A5-7ABFA14CF5E6/10-K_2016_9.24.2016_-_as_filed.pdf.
40. „Aging in Dog Years? The Short, Glorious Life of a Suc-cessful Tech Company!", Aswath Damodaran, Musings on Markets, 9 decembrie 2015, http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html.

41. Smuts, G. L. Lion (Johannesburg: Macmillan South Africa: 1982), 231.
42. „Here's how Apple's retail business spreads across the world", Jeff Dunn, în *Business Insider*, 7 februarie 2017, http://www.businessinsider.com/apple-stores-how-many-around-world-chart-2017-2.
43. „For Retail, 'Bricks' Still Overwhelm 'Clicks' As More Than 90 Percent of Sales Happened in Stores", David Kaplan, GeoMarketing, 22 decembrie 2015, http://www.geomarketing.com/for-retail-bricks-still-overwhelm-clicks-as-more-than-90-percent-of-sales-happened-in-stores.
44. „America's Middle-class Meltdown: Core shrinks to half of US homes", Sam Fleming și Shawn Donnan, în *Financial Times*, 9 decembrie 2015, http:/www.ft.com/content/98ce14ee-99a6-11e5-95c7-d47aa298f769#axzz43kCxoYVk.
45. „Amazon lines up fleet of Boeing jets to build its own air-cargo network", Dominic Gates, în *Seattle Times*, 9 martie 2016, http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-20-boeing-767s-for-its-own-air-cargo-network/.
46. „Amazon to Roll Out a Fleet of Branded Trailer Trucks", Leena Rao, în *Fortune*, 4 decembrie 2015, http://fortune.com/2015/12/04/amazon-trucks/.
47. „Google's Next Cloud Product: Google Blimps to Bring Wireless Internet to Africa", Matthew Stibbe, în *Fortune*, 5 iunie 2013, http:/www.forbes.com/sites/matthewstibbe/2013/06/05/googles-next-cloud-product-google-blimps-to-bring-wireless-internet -to-africa/#4439e478449b.
48. „Microsoft, Facebook to lay massive undersea cable", Elizabeth Weise, în *USA Today*, 26 mai 2016, http:/www.usatoday.com/story/experience/2016/05/26/microsoft

-facebook-undersea-cable-google-marea-amazon/84984882/.
49. „The Nokia effect" în *Economist*, 25 august 2012, http://www.economist.com/node/21560867.
50. „Behind Nokia's 70% Drop in 10 Years (NOK)", Ryan Downie, în Investopedia, 8 septembrie 2016, http://www.investopedia.com/articles/credit-loans-mortgages/090816/behind-nokias-70-drop-10-years-nok.asp.

Capitolul 4: Facebook

1. „Population of China (2017)", Population of the World, http://www.livepopulation.com/country/china.html.
2. „World's Catholic Population Grows to 1.3 Billion" Believers Portal, 8 aprilie 2017, http://www.believersportal.com/worlds-catholic-population-grows-1-3 -billion/.
3. „40 fun facts for Disney World's 40th anniversary", Carlos Frías, în *Statesman*, 17 decembrie 2011, http://www.statesman.com/travel/fun-facts-for-disney-world-40th-anniversary/7ckezhCnZnB6pyiT5olyEOF/.
4. Facebook, Inc, http:/newsroom.fb.com/company-info/.
5. „Google: Getting in the face of football's 3.5 billion fans", Tom McGowan, CNN, 27 februarie 2015, http://edition.cnn.com/2015/02/27/football/roma-juventus-google-football/.
6. „How Much Time Do People Spend on Social Media?", Mediakik, 15 decembrie 2016, http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.GM2awic.
7. „Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More", James B. Stewart, în *New York Times*, 5 mai 2016, http:/www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-

bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html.

8. „More than 111 million people watched Super Bowl LI", Frank Pallotta, CNN, 7 februarie 2017, http://money.cnn.com/2017/02/06/media/super-bowl-rat ings-patriots-falcons/.
9. Facebook, Inc, http:/newsroom.fb.com/company-info/.
10. „What Makes Us Happy?", Joshua Wolf Shenk, în *Atlantic*, iunie 2009, http:/www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/06/what-makes-us-happy/307439/.
11. „The science of cute: Why photos of baby animals make us happy", Ana Swanson, în *Daily Herald*, 4 septembrie 2016, http://www.dailyherald.com/article/20160904/entlife/160909974/.
12. „World Crime Trends and Emerging Issues and Responses in the Field of Crime Prevention and Social Justice." UN Economic and Social Council, 12 februarie 2014; și UNODC, Global Study on Homicide 2013: Trends, Contexts, Data (Vienna: UNODC https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/ECN.1520145_EN.pdf.2013), http:/www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/reports-on-world-crime-trends.html.
13. „When You Fall in Love, This Is What Facebook Sees" Robinson Meyer, în *Atlantic*, 15 februarie 2014, http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-you-fall-in-love-this-is-what-facebook-sees/283865/.
14. „Number of daily active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2017 (in millions)". Statista, http:/www.statista.com/statistics/346167/facebook-global-dau/.
15. „What Information Does Facebook Collect About Its Users?", Brandon Jones, PSafe Blog, 29 noiembrie 2016,

http://www.psafe.com/en/blog/information-facebook-collect-users/.
16. „Here's how to stop Facebook from listening to you on your phone", Mike Murphy, Quartz, 2 iunie 2016, http:/qz.com/697923/heres-how-to-stop-facebook-from-listening-to-you-on-your-phone.
17. „13 big companies keep growing like crazy", Matt Krantz, în *USA Today*, 10 martie 2016, http:/www.usatoday.com/story/money/markets/2016/03/10/13-big-companies-keep-growing-like-crazy/81544188/.
18. „The Data That Turned the World Upside Down" Hannes Grassegger și Mikael Krogerus, în *Motherboard*, 28 ianuarie 2017, http:/motherboard.vice.com/en_us/article/how-our-likes-helped-trump-win.
19. „Robert Mercer: the big data billionaire waging war on mainstream media", Carole Cadwalladr, în *The Guardian*, 26 februarie 2017, http:/www.theguardian.com/politics/2017/feb/26/robert-mercer-breitbart-war-on-media-steve-bannon-donald-trump-nigel-farage.
20. „As many as 48 million Twitter accounts aren't people, says study", CNBC, 12 aprilie 2017, http://www.cnbcafrica.com/news/technology/2017/04/10/many-48-million-twitter-accounts-arent-people-says-study/.
21. L2 Analysis of LinkedIn Data.
22. „Snapchat by the numbers: 161 million daily users in Q4 2016, users visit 18 times a day" Jordan Novet, în VentureBeat, 2 februarie 2017, http:/venturebeat.com/2017/02/02/snapchat-by-the-numbers-161-million-daily-users-in-q4-2016-users-visit-18-times-a-day/.
23. „Snap closes up 44% after rollicking IPO", Anita Balakrishnan, CNBC, 2 martie 2017, http://www.cnbc.

com/2017/03/02/snapchat-snap-open-trading-price-stock-ipo-first-day.html.

24. „Visual Marketing: A Picture's Worth 60,000 Words", Ritu Pant, în Business 2 Community, 16 ianuarie 2015, http://www.business2community.com/digital-marketing/visual-marketing-pictures-worth-60000-words-01126256#uaLlH2bk76Uj1zYA.99.
25. „United Airlines CEO calls dragged passenger 'disruptive and belligerent'", Nadia Khomami, Jamiles Lartey, în *The Guardian*, 11 aprilie 2017, http:/www. theguardian.com/world/2017/apr/11/united-airlines-boss-oliver-munoz-says-passenger-belligerent.
26. „Netflix plans to spend $6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals." Michelle Castillo, CNBC, 17 octombrie 2016, http://www.cnbc.com/2016/10/17/netflixs-6-billion-content-budget-in-2017-makes-it-one-of-the-top-spenders.html.
27. „Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?", Peter Kafka, Recode, 2 noiembrie 2016, http:/www.recode.net/2016/11/2/13497376/google-facebook-advertising-shrinking-iab-dcn.
28. „Facebook Acquires Oculus VR for $2 Billion" Neal Ungerleider, Fast Company, 25 martie 2014, http:/www.fastcompany.com/3028244/tech-forecast/facebook-acquires-oculus-vr-for-2-billion.
29. „News companies and Facebook: Friends with benefits?" Economist, 16 mai 2015, http://www.economist.com/news/business/21651264-facebook-and-several-news-firms-have-entered-uneasy-partnership-friends-benefits.
30. „Facebook, Snapchat Deals Produce Meager Results for News Outlets", Gerry Smith, Bloomberg, 24 ianuarie 2017,

http:/www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-24/facebook-snapchat-deals-produce-meager-results-for-news-outlets.
31. „How Facebook News Feed Works", Josh Constine, TechCrunch, 6 septembrie 2016, http:/techcrunch.com/2016/09/06/ultimate-guide-to-the-news-feed/.
32. „How Every New York City Neighborhood Voted in the 2016 Presidential Election". Tanveer Ali, DNAinfo, 9 noiembrie 2016, http:/www.dnainfo.com/new-york/numbers/clinton-trump-president-vice-president-every-neighborhood-map-election-results-voting-general-primary-nyc.
33. Gottfried, Jeffrey și Elisa Shearer, „News Use Across Social Media Plat-forms 2016", Pew Research Center. 26 mai 2016, http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/.
34. „Pizzagate, explained: Everything you want to know about the Comet Ping Pong pizzeria conspiracy theory but are too afraid to search for on Reddit", Andrew Briener, Salon, 10 decembrie 2016, http://www.salon.com/2016/12/10/pizzagate-explained-everything-you-want-to-know-about-the-comet-ping-pong-pizzeria-conspiracy-theory-but-are-too-afraid-to-search-for-on-reddit/.
35. „Facebook: 'We cannot become arbiters of truth—it's not our role", Rhiannon Williams, iNews, 6 aprilie 2017, http:/inews.co.uk/essentials/news/tech nology/facebook-looks-choke-fake-news-cutting-off-financial-lifeline/.
36. „News Use Across Social Media Platforms 2016".
37. „What Facebook Is Doing to Combat Fake News" David Pogue, în *Scientific American*, 1 februarie 2017, http:/www.scientificamerican.com/article/pogue -what-facebook-is-doing-to-combat-fake-news/.

38. Sam Harris, *Free Will*, Ed Free Press, New York 2012, p. 8.
39. „The Binge Breaker", Bianca Bosker, în *Atlantic*, noiembrie 2016, http:/www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/11/the-binge-breaker/501122/.

Capitolul 5: Google

1. „Religion Is Good for All of Us, Even Those Who Don't Follow One", Jeffrey Dorfman, în *Forbes*, 22 decembrie 2013, http:/www.forbes.com/sites/jeffrey-dorfman/2013/12/22/religion-is-good-for-all-of-us-even-those-who-dont-follow-one/#797407a64d79.
2. „Do Religious People Really Live Longer?", Nigel Barber, în *Psychology Today*, 27 februarie 2013, http:/www.psychologytoday.com/blog/the-human-beast/201302/do-religious-people-really-live-longer.
3. „Religious afiliation, education, and Internet use", Allen B Downey, arXiv, 21 martie 2014, http:/arxiv.org/pdf/1403.5534v1.pdf.
4. „Humans 'evolved' to believe in God", Richard Alleyne, în *Telegraph*, 7 septembrie 2009, http://www.telegraph.co.uk/journalists/richard-alleyne/6146411/Humans-evolved-to-believe-in-God.html.
5. „Does More Educated Really = Less Religious?" Albert L. Winseman, Gallup, 4 februarie 2003, http://www.gallup.com/poll/7729/does-more-educated-really-less-religious.aspx.
6. „New meta-analysis checks the correlation between intelligence and faith", Akshat Rathi, în *Ars Technica*, 11 august 2013, http:/arstechnica.com/science/2013/08/new-meta-analysis-checks-the-correlation-between-intelligence-and-faith/.

7. Carey, Benedict, „Can Prayers Heal? Critics Say Studies Go Past Science's Reach", New York Times. 10 octombrie 2004, http://www.nytimes.com/2004/10/10/health/can-prayers-heal-critics-say-studies-go-past-sciences-reach.html.
8. „2. Smartphone ownership rates skyrocket in many emerging economies, but digital divide remains", Jacob Poushter, Pew Research Center, 22 februarie 2016, http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-rates-skyrocket-in-many-emerging-economies-but-digital-divide-remains/.
9. „Internet Users" Internet Live Stats, http://www.internetlivestats.com/internet-users/.
10. „Apple Is Most Innovative Company: Pricewaterhouse Cooper (AAPL)", Rakesh Sharma, în *Investopedia*, 14 noiembrie 2016, http://www.investopedia.com/news/apple-most-innovative-company-pricewaterhous ecooper-aapl/.
11. „America's Most Reputable Companies, 2016: Amazon Tops the List", Karsten Strauss, în *Forbes*, 29 martie 2016, http:/www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/03/29/americas-most-reputable-companies-2016-amazon-tops-the-list/#796731oa3712.
12. „Why Facebook is the best company to work for in America", Kathleen Elkins, în *Business Insider*, 27 aprilie 2015, http://www.businessinsider.com/facebook-is-the-best-company-to-work-for-2015-4.
13. „Google Turning Its Lucrative Web Search Over to AI Machines", Jack Clark, Bloomberg, 26 octombrie 2015, http:/www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-26/google-turning-its-lucrative-web-search-over-to-ai-machines.
14. „Marissa Mayer spends money like Marie Antoinette", Dana Schuster, în *New York Post*, 2 ianuarie 2016, http://

nypost.com/2016/01/02/marissa-mayer-is-throwing-around -money-like-marie-antoinette/.
15. „Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results" Alphabet Inc. 27 octombrie 2016, http:/abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alphabet_earnings/.
16. Alphabet Inc., Form 10-K for the Period Ending December 31, 2016 (depus pe 27 ianuarie, 2017), p. 23, de pe website-ul Alphabet Inc., https://abc.xyz/investor/pdf/20161231_alphabet _10K.pdf.
17. Yahoo! Finance, accesat în februarie 2016, http:/finance.yahoo.com/.
18. „What is Alphabet . . . in 2 minutes", David Godman, CNN Money, 11 august 2015, http://money.cnn.com/2015/08/11/technology/alphabet-in-two-minutes/.
19. „New Google Parent Company Drops 'Don't Be Evil' Motto", Tanya Basu, în *Time*, 4 octombrie 2015, http://time.com/4060575/alphabet-google-dont-be-evil/.
20, http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/
21. „Google now handles at least 2 trillion searches per year", Danny Sullivan, Search Engine Land, 24 mai 2016, http://searchengineland.com/google-now-handles-2-999-trillion-searches-per-year-250247.
22. „The Dirty Little Secrets of Search", David Segal, în *New York Times*, 12 februarie 2011, http://www.nytimes.com/2011/02/13/business/13search.html.
23. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
24. „Revolution at The Washington Post", Kyle Pope, Columbia Journalism Review, toamnă/iarnă 2016, http://www.cjr.org/q_and_a/washington_post_bezos_amazon_revolution.php.
25. „The Times Company Acquires About.com for $410 Million", Katharine Q. Seeyle, în *New York Times,* 18 februa-

rie 2005, http://www.nytimes.com/2005/02/18/business/media/the-times-company-acquires-aboutcom-for-410-million.html.
26. „Google vs. the EU Explains the Digital Economy", Bala Iyer și U. Srinivasa Rangan, în *Harvard Business Review*, 12 decembrie 2016, http:/hbr.org/2016/12/google-vs-the-eu-explains -the-digital-economy.
27. „EU Files Additional Formal Charges Against Google" Natalia Drozdiak și Sam Schechner, în *Wall Street Journal,* 14 iulie 2016, http:/www.wsj.com/articles/google-set-to-face-more-eu-antitrust -charges-1468479516.

Capitolul 6: Minte-mă

1. *The Papers of Alexander Hamilton*, Alexander Hamilton, vol. X, decembrie 1791–ianuarie 1792, editat de Harold C. Syrett și Jacob E. Cooke, Ed. Columbia University Press, New York, 1966, p. 272.
2. „We Were Pirates, Too", Charles R. Morris, în *Foreign Policy*, 6 decembrie 2012, http://foreignpolicy.com/2012/12/06/we-were-pirates-too.
3. „Creation Myth", Malcolm Gladwell, în *New Yorker*, 16 mai 2011, http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth.
4. „The Computer for the Rest of Us." Apple Inc., spot publicitar, 35 de secunde, 2007, http:/www.youtube.com/watch?v=C8jSzLAJn6k.
5. „Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on 'The Future of Journalism'", The Future of Journalism,

6 mai 2009, http:/www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf.

6. *Ibid.*
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. „Information Wants to Be Free", Charles Warner, în *Huffington Post*, 20 februarie 2008, http://www.huffingtonpost.com/charles-warner/information-wants-to-be-f_b_87649.html.
11. „Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach", Marshall Manson, Social@Ogilvy, EAME, 6 martie 2014, http:/social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach.
12. „Creation Myth", Malcolm Gladwell, în *New Yorker*, 16 mai 2011, http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth.
13. „Uber's French Resistance", Liz Alderman, în *New York Times*, 3 iunie 2015, http:/www.nytimes.com/2015/06/07/magazine/ubers-french-resistance.html?_r=0.
14. „Uber vs. the Law (My Money's on Uber)", Peter Diamandis, în *Forbes*, 8 septembrie 2014, http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/08/uber-vs-the-law-my-moneys-on-uber/#50a69d201fd8.

Capitolul 7: Limbajul corpului în afaceri

1. „Peter Thiel's 4 Rules for Creating a Great Business", Greg Satell, în *Forbes*, 3 octombrie 2014, http:/www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/10/03/peter-thiels-4-rules-for-creating-a-great-business/#52f096f754df.

2. „Wal-mart U.S. sales start to perk up, as do shares", Jessica Wohl, Reuters, 16 august 2011, http://www.reuters.com/article/us-walmart-idUSTRE77F0KT20110816.
3. „Want to live to be 100?", Emily Wilson, în *Guardian*, 7 iunie 2001, http:/www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalscience.healthandwellbeing.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. „Family caregivers live longer than their peers", C. E. Huggins, Reuters, 18 octombrie 2013, http://www.reuters.com/article/us-family-caregivers-idUSBRE99H12I20131018.
7. Feelings of regret following uncommitted sexual encounters in Canadian university students, Fisher, Maryanne L., Kerry Worth, Justin R. Garcia și Tami Meredith, Culture, Health & Sexuality (2012). 14: 45–57. doi: 10.1080/13691058.2011.619579.
8. „'Girls & Sex' and the Importance of Talking to Young Women About Pleasure", în *NPR*, 29 martie 2016, http://www.npr.org/sections/health-shots/2016/03/29/472211301/girls-sex-and-the-importance-of-talking-to-young -women-about-pleasure.
9. „The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking" în *Forbes*, http:/www.forbes.com/companies/estee-lauder.
10. „The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking", în *Forbes*, http:/www.forbes.com/companies/richemont.
11. „LVMH: 2016 record results" Nasdaq, 26 ianuarie 2017, http:/globenewswire.com/news-release/2017/01/26/911296/0/en/LVMH-2016-record-results.html.
12. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm.

Capitolul 8: Algoritmul T

1. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com.
2. „L2 Insight Report: Big Box Black Friday 2016", L2 Inc., 2 decembrie 2016, http:/www.l2inc.com/research/big-box-black-friday-2016.
3. „Survey: Amazon beats Google as starting point for product search". Sterling, Greg, *Search Engine Land*, 28 iunie 2016, http://searchengineland.com/survey-amazon-beats-google-starting-point-product-search-252980.
4. „Facebook Users in the World", *Internet World Stats*, 30 iunie 2016, http://www.internetworldstats.com/facebook.htm.
5. „Facebook's average revenue per user as of 4th quarter 2016, by region (in U.S dollars)", *Statista*, http:/www.statista.com/statistics/251328/facebooks-average-revenue-per-user-by-region.
6. „Asia is now Facebook's biggest region", Steven Millward, *Tech in Asia*, 1 februarie 2017, http:/www.techinasia.com/facebook-asia-biggest-region-daily-active-users.
7. „Amazon steps up European expansion plans", Daniel Thomas, în *Financial Times*, 21 ianuarie 2016, http:/www.ft.com/content/97acb886-c039-11e5-846f-79b0e3d20eaf.
8. „Future of Journalism and Newspapers", *C-SPAN*, clip video, 5:38:37, 6 mai 2009, http:/www.c-span.org/video/?285745-1/future-journalism-newspapers& start=4290.
9. „What are your chances of getting elected to Congress, if you try?", Robert Wiblin, *80 000 Hours*, 2 iulie 2015, http:/80000hours.org/2015/07/what-are-your-odds-of-getting-into-congress-if-you-try.
10. „Apple, Google, Microsoft, Cisco, IBM and other big tech companies top list of tax-avoiders", James Dennin, *Mic*, 4

octombrie 2016, http:/mic.com/articles/155791/apple-google-microsoft-cisco-ibm-and-other-big-tech-companies-top-list-of-tax-avoiders#.Hx5lomyBl.

11. „Amazon Close to Breaking WalMart Record for Subsidies", Michael J. Bologna, *Bloomberg BNA*, 20 martie 2017, http:/www.bna.com/amazon-close-breaking-n57982085432.
12, http:/www.usnews.com/best-graduate-schools/top-engineering-schools/eng-rankings/page+2.

Capitolul 9: Al cincilea călăreț?

1. „Alibaba passes Walmart as world's largest retailer", *RT*, 6 aprilie 2016, http:/www.rt.com/business/338621-alibaba-overtakes-walmart-volume/.
2. „Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33%, EBITDA Up 28%", Jason Lim, în *Forbes*, 5 mai 2016, http:/www.forbes.com/sites/jlim/2016/05/05/alibaba-fy2016-revenue-jumps-33-ebitda-up-28/#2b6a6d2d53b2.
3. „Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion", Leslie Picker și Lulu Yilun Chen, *Bloomberg*, 22 septembrie 2014, http:/www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-22/alibaba-s-banks-said-to-increase-ipo-size-to-record-25-billion.
4. Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (depus 24 ianuarie 2017), p. 10, de pe website-ul Alibaba Group, http://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/presentation170124.pdf.
5. Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (depus 24 ianuarie 2017), p. 2, de pe website-ul Alibaba Group, http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p170124.pdf.
6. „Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion".

7. „Alibaba Group Holding Ltd: NYSE:BABA:AMZN", Google Finance, accesat în 12 aprilie 2017, http:/www.google.com/finance?chdnp=1&chdd=1&chds=1& chdv=1&chvs=Logarithmic&chdeh=0&chfdeh=0&chdet=1467748800000&chddm=177905&chls=IntervalBasedLine&cmpto=INDEXSP%3A.INX%3BNASDAQ%3AAMZN&cmptdms=0%3B0&q=NYSE%3ABABA&ntsp=0&fct=big&ei=7vl7V7G5O4iPjAL-pKiYDA.
8. „A Tale of Two Companies: Matching up Alibaba vs. Amazon", Nick Wells, *CNBC*, 5 mai 2016, http://www.cnbc.com/2016/05/05/a-tale-of-two-companies-matching-up-alibaba-vs-amazon.html.
9. „The World's Most Valuable Brands", *Forbes*, 11 mai 2016, http:/www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank.
10. „How China's Government Set Up Alibaba's Success", Bruce Einhorn, *Bloomberg*, 7 mai 2014, http:/www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/how-chinas-government-set-up-alibabas-success.
11. „Alibaba's Political Risk", *Wall Street Journal*, 19 septembrie 2014, https://www.wsj.com/articles/alibabas-political-risk-1411059836.
12. „Investors Shrug as China's State Press Slams Alibaba for Fraud", Scott Cendrowski, în *Fortune*, 17 mai 2016, http://fortune.com/2016/03/17/investors-shrug-as-chinas-state-press-slams-alibaba-for-fraud/.
13. „Chinese Government Takes Aim at E-Commerce Giant Alibaba Over Fake Goods", Neil Gough și Paul Mozur, în *New York Times*, 28 ianuarie 2015, http:/bits.blogs.nytimes.com/2015/01/28/chinese-government-takes-aim-at-e-commerce-giant-alibaba/.
14. „JACK MA: It's hard for the US to understand Alibaba", *Reuters*, 3 iunie 2016, http://www.businessinsider.

com/r-amid-sec-probe-jack-ma-says-hard-for-us-to-understand-alibaba-media-2016-6.

15. „How Many Awards Has Tesla Won? This Infographic Tells Us", Christopher DeMorro, în *Clean Technica*, 18 februarie 2015, https://cleantechnica.com/2015/02/18/many-awards-tesla-won-infographic-tells-us/.
16. „Tesla Model S Is World's Best-Selling Plug-in Car For Second Year In A Row", Jeff Cobb, în *GM-Volt*, 20 ianuarie 2017, http://gm-volt.com/2017/01/27/tesla-model-s-is-worlds-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-row/.
17. „Tesla Says It Received More Than 325,000 Model 3 Reservations", Dana Hull, *Bloomberg*, 7 aprilie 2016, http:/www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-07/tesla-says-model-3-pre-orders-surge-to-325-000-in-first-week.
18. „Tesla raises $1.46B in stock sale, at a lower price than its August 2015 sale: IFR", *Reuters*, 20 mai 2016, http://www.cnbc.com/2016/05/20/tesla-raises-146b-in-stock-sale-at-a-lower-price-than-its-august-2015-sale-ifr.html.
19. „Tesla isn't just a car, or brand. It's actually the ultimate mission — the mother of all missions . . .", website Tesla, 9 decembrie 2013, http:/forums.tesla.com/de_AT/forum/forums/tesla-isnt-just-car-or-brand-its-actually-ultimate-mission-mother-all-missions.
20. „Scott Galloway: Switch to Nintendo". L2 Inc., YouTube, 30 martie 2017, http:/www.youtube.com/watch?v=UwMhGsKeYo4&t=3s.
21. „Uber is the world's largest job creator, adding about 50,000 drivers per month, says board member", Alyson Shontell, în *Business Insider*, 15 martie 2015, http://www.businessinsider.com/uber-offering-50000-jobs-per-month -to-drivers-2015-3.

22. Uber Estimate, http://uberestimator.com/cities.
23. „Uber and Lyft have devastated L.A.'s taxi industry, city records show", Laura J. Nelson, în *Los Angeles Times*, 14 aprilie 2016, http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-ln-uber-lyft-taxis-la-20160413-story.html.
24. „Taxi, Uber, and Lyft Usage in New York City", Todd W. Schneider, februarie 2017, http://toddwschneider.com/posts/taxi-uber-lyft -usage-new-york-city/.
25. „Scott Galloway: Switch to Nintendo".
26. „Uber Expands Its Same-Day Delivery Service: 'It's No Longer an Experiment'", Carmel Deamicis, *Recode*, 14 octombrie 2015, http:/www.recode.net/2015/10/14/11619548/uber-gets-serious-about-delivery-its-no-longer-an-experiment.
27. „Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists", Ben Smith, *BuzzFeed*, 17 noiembrie 2014, http:/www.buzzfeed.com/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists?utm_term=.rcBNNLypG#.bhlEE WyoN.
28. „Sexist French Uber Promotion Pairs Riders With „Hot Chick" Drivers", Charlie Warzel, *BuzzFeed*, 21 octombrie 2014, http:/www.buzzfeed.com/charliewarzel/french-uber-bird-hunting-promotion-pairs-lyon-riders-with-a?utm_term=.oeNgLXer7#.boMKaOG9q.
29. „Uber will pay $20,000 fine in settlement over 'God View' tracking", Chris Welch, în *The Verge*, 6 ianuarie 2016, http:/www.theverge.com/2016/1/6/10726004/uber-god-mode-settlement-fine.
30. „Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber", Susan J. Fowler, 19 februarie 2017, http:/www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber.

31. „Black Car Competitor Accuses Uber Of DDoS-Style Attack; Uber Admits Tactics Are 'Too Aggressive'" Rip Empson, *TechCrunch*, 24 ianuarie 2014, http:/techcrunch.com/2014/01/24/black-car-competitor -accuses-uber -of-shady-conduct-ddos-style-attack-uber-expresses-regret/.
32. „Drive with Uber", Uber, http:/www.uber.com/a/drive-pp/?exp=nyc.
33. „What You Need to Know About #DeleteUber", Mike Isaac, în *New York Times*, 31 ianuarie 2017, http:/www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html?_r=0.
34. „Our Locations", Walmart, http://corporate.walmart.com/our-story/our-locations.
35. „The Hidden Ecosystem of The Walmart Parking Lot", Adele Peters, *Fast Company*, 3 ianuarie 2014, http:/www.fastcompany.com/3021967/the-hidden-ecosystem -of-the-walmart-parking-lot.
36, http://www.andnowuknow.com/buyside-news/walmarts-strategy-under-marc-lore-unfolding-prices-and-costs-cut-online/jessica-donnel/53272#.WUdVw4nyvMU.
37. „Desktop Operating System Marketshare", Net Marketshare, http:/www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid= 10&qpcustomd=0.
38. „About Us" LinkedIn, http:/press.linkedin.com/about-linkedin.
39. „Numbers Don't Lie: Impressive Statistics and Figures of LinkedIn", Apurva Bose, *BeBusinessed.com*, 26 februarie 2017, http://bebusinessed.com/linkedin/linkedin -statistics-figures/.
40. International Business Machines Corporation. Raport anual 2016 (depus în 28 februarie 2017), p. 42, de pe website-ul International Business Machines Corporation, http:/

www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html.

Capitolul 10: Tu și Cei Patru

1. „Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home . . .", *AEIdeas*, august 2016, http://bit.ly/2nHvdfr.
2. Irrational Exuberance, Robert Shiller, http://amzn.to/2098DZE.
3. http:/www.nytimes.com/2017/03/14/books/henry-lodge-dead-co-author-younger-next-year.html?_r=1.

Capitolul 11: După călăreți

1. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
2. Facebook, Inc, http:/newsroom.fb.com/company -info/.
3. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
4. „The World's Biggest Public Companies" în *Forbes*, mai 2016, http:/www.forbes.com/global2000/list/.
5. *Ibid.*
6. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
7. „France GDP", Trading Economics, 2015, http://www.tradingeconomics.com/france/gdp.
8. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
9. „The World's Biggest Public Companies", *Forbes*, mai 2016, http:/www.forbes.com/global2000/list/.
10. Yahoo! Finance, http:/finance.yahoo.com/.
11. „The World's Biggest Public Companies".
12. Facebook, Inc, http:/newsroom.fb.com/company-info/.
13. „The World's Biggest Public Companies".